



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

**Promotion 3
(2008-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU SERVICE CRÉDIT D'UNE
BANQUE : CAS DE LA BANQUE RÉGIONALE DE SOLIDARITÉ
GUINÉE-BISSAU**

Présenté par :

Jacira COSTA CORDEIRO

Dirigé par :

Mr Betin CHABI

Enseignant au CESAG

Octobre 2011

DEDICACE

Je dédie ce travail

A ma grand-mère, décédée alors que je terminais cette année de formation ; puisse Dieu, le Tout-Puissant, l'accueillir dans son paradis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



REMERCIEMENTS

Au moment de rédiger ces lignes et ces pages fruit d'un long et ardent travail, mes pensées se tournent vers tous ces êtres chers sans qui je n'aurais pu éprouver le plaisir et l'enthousiasme de présenter cette œuvre.

Je rends d'abord grâce au Dieu Tout-Puissant pour toutes les grâces à nous accordées. Pour tous les bienfaits, la joie, la vie, la santé, les expériences de tous les jours que ta bonté nous procure, Béni sois-tu, Seigneur !

- A ma mère et à mon père ;
- A mon directeur de mémoire, M. Bertin CHABI,
- A M. Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité et de Banque Finance au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), pour les enseignements et les conseils ;
- A ma tante, Anna MENDY CORREA et toute la famille CORREA ;
- A toute ma famille en Guinée-Bissau, pour vos conseils ;
- A ma famille de liberté VI ;
- A Mme Zenaida CASSAMA, Directeur Général de la Banque Régionale de Solidarité pour m'avoir accueilli au sein de son institution ;
- A M. M. Hammadoun Amadou DIALL, Directeur du Département de la Clientèle du Partenariat et des Risques, pour son soutien et ses conseils ;
- A tout le personnel de la BRS-GB, pour l'accueil chaleureux, la disponibilité à mon égard et les multiples conseils ;
- Au corps professoral du CESAG, pour la qualité des enseignements.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BAOD** : Banque Ouest Africaine de Développement
- BRS** : Banque Régionale de Solidarité
- CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- CFPC** : Centre de formation de la profession comptable
- DAB** : Distributeur Automatique de Billets
- DCPR** : Directeur du Département de la Clientèle du Partenariat et des Risques
- DAT** : Dépôt à Terme
- FOGAM** : Fonds de Garantie Mutuel
- GIE** : Groupement d'Intérêt Economique
- GAB** : Guichet Automatique Bancaire
- GB** : Guinée-Bissau
- IMF** : Institution de Micro Finance
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droits des Affaires
- PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement
- RTGS** : Real Times Gross System
- SAC** : Chef Service de l'Administration de Crédit
- SEC** : Chef du Service Crédit
- SRC** : Chef du Service de Recouvrement
- SFD** : Système Financier Décentralisé
- SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain
- SOWT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- SWIFT** : Society For Worldwide Interbank Financial Telecommunication

TPE : Très petites Entreprises

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les variables et indicateurs.....	40
Tableau 2 : Analyse des forces et faiblesses.....	71

Liste des figures

Figure 1 : Les composantes de la performance	12
Figure 2 : Le critère d'évaluation de la stratégie	14
Figure 3: Les six (06) facettes d'un bon indicateur	19
Figure 4 : Processus du crédit.....	29
Figure 5: Modèle d'analyse	39
Figure 6 : processus crédit à la BRS-GB	59
Figure 7: Résumée de la description du processus crédit.....	70

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Guide d'entretien.....	81
Annexe 2: Formulaire de demande de crédit.....	83
Annexe 3: Organigramme de la BRS-GB	84

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	v
LISTE DES ANNEXES	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	6
CHAPITRE 1 : LE CONCEPT DE PERFORMANCE	8
1.1. Notion et types de performance	8
1.1.1. Notion de performance	8
1.1.2. Types de performance	9
1.2. Les dimensions de la performance	12
1.2.1. L'efficacité	12
1.2.2. L'efficience	13
1.2.3. L'économie	14
1.2.4. La pertinence	14
1.2.5. La viabilité financière	15
1.2.6. La rentabilité	15
1.3. L'analyse SWOT ou FFOM	15
1.3.1. Définition du SWOT	16
1.3.2. Les quatre facteurs d'analyse SWOT	16
1.4. L'indicateur de la performance	17
1.4.1. Notion d'indicateur de performance	18
1.4.2. Le tableau de bord	20
CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE D'UN SERVICE CREDIT D'UNE BANQUE	23
2.1. Le fonctionnement d'un service de crédit	23
2.2. Le contrôle et les objectifs du service "crédit"	24
2.2.1. Le contrôle	24
2.2.2. Les objectifs	25
2.3. Le crédit dans les systèmes bancaires	25
2.4. Typologie du crédit	26

2.4.1.	Les types de crédit selon la durée	26
2.4.2.	Les types de crédit selon leur objet.....	27
2.4.3.	Les types de crédit selon leur forme	27
2.5.	le processus credit.....	28
2.5.1.	Demande de crédit	29
2.5.2.	L'analyse du risque de défaillance	29
2.5.3.	La rédaction de contrats incitatifs.....	32
2.5.4.	Le suivi de crédit	34
2.6.	Le risque de crédit	35
2.6.1.	Définition du risque de crédit.....	35
2.6.2.	La gestion du risque de crédit.....	36
CHAPITRE 3 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE		38
3.1.	Le modèle d'analyse.....	38
3.1.1.	Les variables indépendantes	38
3.1.2.	Les variables dépendantes	38
3.2.	Collecte et analyse des données.....	41
3.2.1.	Les techniques de collecte de données	41
3.2.2.	Techniques de recherche et d'analyse des données	42
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....		45
CHAPITRE 4 : LA BANQUE REGIONALE DE SOLIDARITE		47
4.1.	Présentation du groupe BRS-SA	47
4.2.	Présentation de la Banque Régionale de Solidarité en Guinée-Bissau (BRS/GB)	49
4.2.1.	Mission, objectifs et concours	49
4.2.2.	La nature et les modalités des concours et services de la BRS-GB.....	50
4.2.3.	Les engagements par signature.....	51
4.2.4.	Les refinancements des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).....	52
4.2.5.	Structure organisationnelle	52
4.3.	Présentation du département en charge du service crédit	55
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU PROCESSUS CREDIT DE LA BRS-GB		57
5.1.	Présentation des composantes qui peuvent influencer la performance du service crédit	57
5.1.1.	La planification.....	57
5.1.2.	L'organisation.....	57
5.1.3.	La Direction.....	58

5.1.4.	La gestion	58
5.1.5.	Le contrôle.....	58
5.1.6.	L'environnement bancaire et sociopolitique	58
5.2.	Présentation du processus crédit.....	59
5.2.1.	Réception des dossiers.....	59
5.2.2.	Instruction des dossiers.....	60
5.3.	Validation des dossiers	63
5.4.	Les formalités des dossiers	63
5.5.	Mise en place	63
5.6.	Suivi et contrôle des dossiers.....	63
5.7.	Recouvrement.....	64
CHAPITRE 6 : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS		65
6.1.	Analyse du processus du service crédit	65
6.1.1.	La réception des dossiers	65
6.1.2.	L'entretien avec le client	66
6.1.3.	Le montage du dossier.....	66
6.1.4.	L'instruction des dossiers.....	67
6.1.5.	La validation des dossiers.....	67
6.1.6.	Les formalités des dossiers	68
6.1.7.	Mise en place du crédit.....	68
6.1.8.	Le suivi et le contrôle des dossiers	68
6.1.9.	La visite au client.....	69
6.1.10.	Recouvrement.....	70
6.2.	Analyse des forces et des faiblesses de la BRS-GB	71
6.3.	Recommandation pour une amélioration de la performance du service crédit.....	73
6.3.1.	Les recommandations sur les composantes qui peuvent influencer la performance du service.....	73
6.3.2.	Recommandations sur le processus de crédit	75
CONCLUSION GENERALE		78
ANNEXES		80
BIBLIOGRAPHIE		85

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Dans une économie de marché, le crédit bancaire est considéré comme un des moteurs de la croissance, le développement économique d'une nation dépend donc, pour partie, de l'accès facile au crédit par la grande partie de la population. Malheureusement, dans de nombreux pays africains, l'on constate que l'accès au crédit bancaire est très limité malgré la surliquidité des banques (PNUD 1999). Les raisons qui expliquent cet état de fait sont multiples.

En effet, la banque, en tant qu'institution spécialisée dans la commercialisation de « l'argent d'autrui » – c'est-à-dire qu'elle prête des sommes qui ne lui appartiennent pas (dépôts et prêts commerciaux notamment) – a intérêt à minimiser le risque de non remboursement en se fixant des conditions minimales de dépôt, de prêt et de garantie qui dépassent souvent les possibilités matérielles et financières des populations pauvres. Aussi, le financement des populations pauvres dans un cadre bancaire s'avère coûteux et risqué en raison non seulement des activités menées mais également de l'absence d'information financière, comptable sur les secteurs d'activités.

Face au phénomène grandissant de la pauvreté au niveau de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), les Etats et les institutions monétaires et de développement, la Banque Centrale de Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) et la commission de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine, ont décidé de se doter d'une institution financière à l'échelle sous régionale, faisant office de banque universelle mais spécifique par ses procédures d'intervention en faveur de la lutte contre la pauvreté : la Banque Régionale de Solidarité (BRS).

La BRS se veut donc une institution bancaire qui vient combler un vide au niveau du paysage financier et bancaire de l'Union en se positionnant comme une structure complémentaire par rapport au dispositif du financement des économies existantes, mais avec une singularité qui est celle de la prise en charge de la population exclue du système bancaire classique.

Cependant, le financement d'une telle population (celle exclue du système bancaire classique) pose d'énormes difficultés dans la plupart des pays de l'UEMOA, ce qui pourrait affecter négativement la performance de l'institution.

Plusieurs problèmes peuvent être à la base d'une telle situation, parmi ceux-ci :

- une mauvaise politique d'octroi du crédit ;
- un personnel insuffisant et parfois peu qualifié ;
- une mauvaise organisation ;
- une non-clarification des tâches ;
- une mauvaise compréhension des procédures d'intervention en matière d'octroi de crédit ;
- un manque de suivi-évaluation des financements octroyés ;
- un manque des moyens matériels, techniques et logistiques pour la conception, exécution et le suivi des projets financiers ;
- un manque de motivation pour le personnel ;
- un manque de moyen nécessaire pour le service recouvrement.

Au regard de ces causes, plusieurs effets pourraient être relevés, parmi lesquels :

- un taux de dégradation élevé du portefeuille de la banque ;
- l'augmentation des créances en souffrances ou compromises ;
- le non atteint des objectifs fixés par la banque en matière de financement de la pauvreté ;
- le défaut de rentabilité de l'institution ;
- la disparition de l'institution.

Toutefois, des pistes de solutions peuvent être envisagées, notamment à travers :

- un recrutement du personnel qualifié et d'effectif en fonction de besoin du service ;
- une dotation d'une bonne organisation ;
- la formation de tous les acteurs intervenant sur les procédures d'octroi de crédit ;
- une bonne clarification des tâches ;
- la mise en place une procédure de suivi-évaluation des financements octroyés ;
- la mise à disposition des moyens matériels, techniques et logistiques pour la conception, l'exécution et le suivi des projets financiers ;
- la mise en place d'un système de motivation pour le personnel ;
- la dotation du service recouvrement en moyens nécessaires ;
- le respect de la politique d'octroi de crédits mise en place par la banque.

Dans cet élan, le dernier niveau d'analyse, à savoir la politique d'octroi de crédit, nous semble le plus à même de contribuer à l'analyse de la performance du service crédit et, de ce fait, il constitue un outil de mise en œuvre des autres solutions.

Précisément, la politique de crédit apparaît comme l'un des cas privilégiés de la méthode de lutte contre la pauvreté. On dit couramment qu'elle forme l'un des leviers les plus effectifs ou, du moins, les plus couramment utilisés, de l'action économique contemporaine. Mais le crédit n'est qu'une catégorie économique et l'intervention effectuée sous son pavillon aboutit en réalité à mettre en cause les institutions et les agents qui constituent la profession bancaire.

En effet, la politique d'octroi de crédit constitue un dispositif mis en place permettant de mener à bien les activités du service crédit. L'octroi de crédit étant lié à des risques, les institutions financières bancaires sont tenues de gérer le portefeuille de crédit. Elles mettent en exergue l'ensemble des types de crédit que l'institution offre à ses membres et les conditions qui y sont rattachées.

Enfin, une politique de crédit peut réussir grâce à une bonne politique de mobilisation de l'épargne endogène, une politique efficace d'administration et de recouvrement du crédit.

La politique de crédit nous amène à réfléchir sur la manière dont pourrait se faire l'analyse de la performance d'un service de crédit et soulève une question générale : de quelle politique d'octroi de crédit la BRS-GB doit-elle se doter pour garantir la performance de son service crédit ?

Autrement dit :

- comment se présente le service crédit ?
- Quelle est la politique de crédit de la banque ?
- Quels sont les imperfections ou goulots d'étranglement qui affectent le fonctionnement du service crédit ?

Nous essayerons de répondre à ces différentes questions tout au long de ce travail qui porte sur l'analyse de la performance du service crédit d'une banque, en parlant du cas de la BRS-GB.

L'objectif principal de ce travail est d'analyser la politique d'octroi de crédit afin de mesurer les performances du service crédit.

De façon spécifique, il s'agit pour nous de :

- ✓ présenter le service crédit ;
- ✓ analyser la politique de crédit ;
- ✓ identifier les imperfections ou goulots d'étranglements affectant le fonctionnement du service crédit ; et
- ✓ émettre des recommandations pour l'améliorer.

Cette étude revêt des intérêts divers.

- Pour la BRS, il s'agit de renforcer la performance, l'efficacité et la pertinence du dispositif du service crédit en vue de répondre au mieux aux différentes préoccupations de la clientèle ;
- A titre personnel, cette expérience permet de faire la confrontation entre les connaissances acquises dans le cadre de notre formation et les réalités pratiquées sur le terrain ;
- D'un point de vue stratégique, cela permet aux parties prenantes de prêter une meilleure attention à la politique bancaire et à ses enjeux pour l'économie nationale.

Dans le cadre de notre travail au niveau du département nommé « Clientèle Partenariat et Risque » de la BRS-GB (département chargé de la mise en œuvre de la politique du crédit au niveau du groupe BRS), il s'agira pour nous d'en faire l'état des lieux, d'analyser le fonctionnement du service crédit, d'identifier les différentes imperfections affectant la performance et d'émettre des recommandations pour améliorer les performances du service crédit. Et ce, à travers la méthode SWOT, pour strengths (forces), weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) and threats (menaces).

PREMIERE PARTIE:
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans le souci de mieux appréhender notre sujet et de préparer la partie pratique, il s'est avéré nécessaire de passer en revue la connaissance scientifique et les opinions émises par différents auteurs à travers leurs écrits. . Cet exercice nous a permis de ressortir un certain nombre de concepts, d'outils et de positions d'experts sur la question de l'analyse de performance, sur le fonctionnement des institutions bancaires et les enjeux de leurs performances, sur les contraintes et les barrières souvent rencontrées dans le système et les procédures bancaires...

Cette première partie a été subdivisée en trois (03) chapitres. Dans le premier, nous allons essayer d'analyser la performance de manière conceptuelle. Au niveau du second chapitre, nous traiterons des généralités sur le service crédit, tandis que le dernier chapitre mettra l'accent sur la démarche méthodologique que nous allons adopter tout au long de cette étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : LE CONCEPT DE PERFORMANCE

Les entreprises ont fortement évolué ces dernières années. En effet, il faut noter un fort développement des activités de support ainsi que l'accroissement des fonctionnalités et des services liés aux produits. L'augmentation de l'automatisation des appareils de production ainsi que la segmentation des marchés doivent également être mentionnées. Ceci a pour conséquence une modification des structures des coûts industriels, du fait qu'il n'existe plus de facteur de production dominant et que les coûts indirects se sont fortement accrus (Lorino, 1998, Mevellec, 1995 et 1998, ECOSIP, 1999, CFPC, 1996).

Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit, avant tout, d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun *a priori* ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ».

1.1. Notion et types de performance

La performance est par essence multiforme. Tout de même, l'on peut se demander si le recours à chacune de ces formes ne favorise-t-il pas des performances de natures différentes.

1.1.1. Notion de performance

Il existe plusieurs définitions conceptuelles mais distinctives de la performance, selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Autant la performance est un concept englobant et intégrateur, autant elle est difficile à définir de façon précise.

La notion de performance est liée à un résultat obtenu (de l'ancien français « parformer » qui signifie « accomplir, exécuter ») et sa première utilisation a été l'évaluation au travers des indicateurs financiers. Plus on cherche à approfondir la notion de performance, plus il apparait d'autres dimensions.

Selon BOURGUIGNON (1997), la performance peut être identifiée en trois sens principaux, la performance est *action*, c'est à dire un processus correspondant à « la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité » ; la performance est *résultat de*

l'action « entendu comme l'évaluation *ex post* des résultats obtenus » ; la performance est *succès*, fonction des représentations de la réussite.

Selon MYKITA & al. (2002 :198), la performance est la capacité à atteindre l'objectif. Pour eux, sans objectif, il n'y aurait pas de performance.

De son côté, P. Gilbert (2004) voit dans la performance, la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. OUELLET (2004) d'ajouter que la performance est la réalisation harmonieuse entre les critères d'efficacité et les critères d'efficience.

LORINO (1998 :5) va plus loin quand il considère que « ...Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... ». De ce point de vue, « (...) est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur /coût ».

Par contre, BOUQUIN (2001 : 51) ajoute à ces deux critères précités, un autre critère complémentaire : l'économie. Il affirme que « la performance, c'est l'efficacité, l'efficience et l'économie ».

C'est là le sens de la notion de performance tel que nous l'utiliserons dans le cadre de notre travail de recherche.

1.1.2. Types de performance

Dans le paragraphe précédent, la performance a été définie comme étant un ensemble de critères complémentaires. Dans celui-ci, nous mettrons en évidence les différents types de performance globale, à savoir : la performance organisationnelle, la performance humaine, la performance stratégique, la performance sociale et la performance financière.

1.1.2.1. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle renvoie au rapport coût-efficacité et implique une rationalisation de l'utilisation des ressources. Comment les ressources « humaines, matérielles, financières » sont-elles optimisées dans une perspective d'élargissement du profit, dans le temps ? D'une manière générale, l'objet de nombreuses recherches en

gestion est l'identification des paramètres permettant d'expliquer la performance organisationnelle.

GIRAUD & al. (2002 :51) définissent la performance organisationnelle comme étant « un rapport entre une production de valeur (ou efficacité opérationnelle) et une consommation de ressources (coût) ». En effet, la performance organisationnelle consiste à créer des biens ou des services tout en minimisant les coûts.

1.1.2.2. La performance humaine

Milton Friedman, économiste américain, a écrit : « Le capital le plus précieux de l'entreprise, c'est l'homme ».

D'après MORAND (2008), « il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante, financièrement, si elle n'est pas performante humainement et socialement ».

En reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein, $E=MC^2$, DESCARPENTRIES (2008), suggérait de considérer l'efficacité humaine (E_h) comme résultat toujours du rassemblement de collaborateurs motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes. D'où l'efficacité humaine (E_h) susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprime par $E_h = M.C.C$ soit :

M : motivation, volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

C : compétence, professionnalisme, savoir et savoir-faire.

C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle.

La performance humaine est donc une fonction dépendante de ces trois (03) variables agissant simultanément.

1.1.2.3. La performance stratégique

La performance mesure d'abord la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels qui en découlent. La stratégie est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints. L'évaluation de la performance implique donc que les objectifs soient quantifiables et que les résultats soient

chiffrés pour être comparés. Ainsi, les résultats attendus sont, en réalité, les objectifs chiffrés de la stratégie. La performance est le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise, car elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques.

Selon DEMEESTERES & al. (2002 : 120), la performance « est, avant tout, l'atteinte des objectifs stratégiques ».

Pour RAMANANTSOA (1997 : 3028), « toute stratégie n'est évaluable que par rapport à l'objectif que s'est assignée explicitement ou implicitement la Direction ou le groupe d'actionnaires ». En effet, on ne parle de la performance stratégique que s'il existe des objectifs préalablement définis par les dirigeants et les propriétaires.

1.1.2.4. La performance sociale

Pendant longtemps, la performance a été analysée dans sa dimension financière alors que des études plus récentes montrent la nécessité d'intégrer dans la performance une dimension sociale.

La performance sociale est souvent perçue à travers la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui, selon ALLOUCHE & al. (2005 :339), n'est rien d'autre que le fait de s'engager au-delà de ses obligations légales mais aussi économiques. En fait, il s'agit d'honorer ses obligations à l'égard de la plupart des parties prenantes, de répondre aux demandes sociales qui émanent de l'environnement socioéconomique et, enfin, d'utiliser le concept de responsabilité sociale et son contexte d'application comme outil de gestion.

Les chercheurs comme LAPENU & al. (2004), ont affirmé que, contrairement aux performances financière et économique, la performance sociale d'une organisation prend en compte la nature des relations internes entre ses employés et des relations qu'elle entretient avec ses clients et autres acteurs avec qui elle interagit.

1.1.2.5. La performance financière

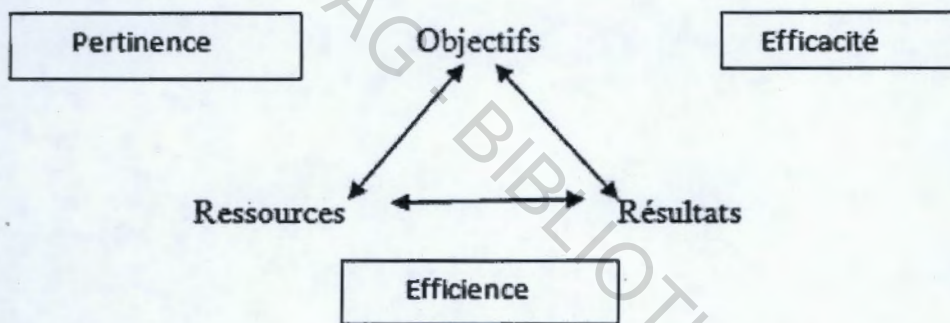
Pendant plusieurs années, la notion de performance a été perçue dans sa dimension d'efficacité, ce qui est une caractéristique de la logique financière de la performance.

Généralement, si nous parlons de performance financière, nous faisons allusion à la marge réalisée sur la différence entre les produits financiers et les charges financières, d'après LAFOUCADE & al. (2005).

1.2. Les dimensions de la performance

Depuis quelques années, la performance n'est plus seulement limitée à la seule dimension financière de l'entreprise. En effet, la pérennité des entreprises dépend de la manière dont elles se conduisent et de la responsabilité qu'elles engagent vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes (actionnaires, associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs...).

Figure 1 : Les composantes de la performance



Source : DUCROU & al. (2008)

1.2.1. L'efficacité

La performance d'une organisation s'évalue donc, pour une part, au regard de l'efficacité qu'elle aura su démontrer. Cette efficacité se traduit par l'atteinte d'un niveau de réalisation sur des indicateurs préalablement identifiés.

L'efficacité se définit traditionnellement comme l'atteinte d'un niveau de performance préalablement identifié (volume de ventes, taux de rentabilité...).

Selon DUCROU (2008), l'efficacité met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés. Pour KALIKA (1995 :11), l'efficacité ne peut être appréciée qu'en distinguant trois types de mesures complémentaires que sont :

- l'efficacité économique qui concerne plus particulièrement les résultats économiques (marché...);
- l'efficacité sociale qui porte sur les résultats de l'entreprise dans le domaine social et qui représente l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore à la réalisation des objectifs de l'organisation ;
- l'efficacité organisationnelle appréhendant le fonctionnement interne du service.

Pour BARTOLI (2005), l'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc, d'une part, qu'un objectif ait été préalablement défini et, d'autre part, que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé). Pour elle, l'objectif doit, en effet, correspondre à un choix présentant les caractéristiques suivantes :

- il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation;
- il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou long terme ;
- il s'accompagne, d'une part, de la définition du résultat attendu à cette échéance et, d'autre part, de l'étude de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser ;
- il est mesurable et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices.

1.2.2. L'efficience

Le débat sur la performance des entreprises ne doit pas se porter exclusivement sur l'atteinte d'un niveau de réalisation mais aussi sur les responsabilités endossées par les membres de l'équipe commerciale dans le niveau de performance atteint.

En effet, l'enjeu pour l'entreprise n'est pas seulement d'atteindre un niveau de performance donné mais également de comprendre pourquoi ce dernier a été atteint ou pas. La performance ne doit pas résulter d'un processus hasardeux ; elle doit, au contraire, s'envisager comme l'aboutissement d'un processus de mobilisation raisonnée des moyens disponibles dans l'entreprise, afin que cette performance puisse être renouvelée durablement.

L'efficacité d'une organisation se définit, quant à elle, comme la capacité d'une organisation à donner satisfaction aux attentes des membres qui la composent. L'efficacité est fréquemment appréciée en termes de coûts de production, de profit, de productivité.

1.2.3. L'économie

Ce terme traduit la capacité à acquérir les intrants à moindre coût, dans les proportions admises, au moment et au lieu opportuns, et dans le respect de la qualité conforme à la norme établie. Cette notion d'économie est donc liée à l'acquisition des ressources, point de départ de la performance. Comme le disent GIRAUD & al. (200 : 54), il faut une identification des ressources à consommer spécifiquement pour produire un niveau de valeur.

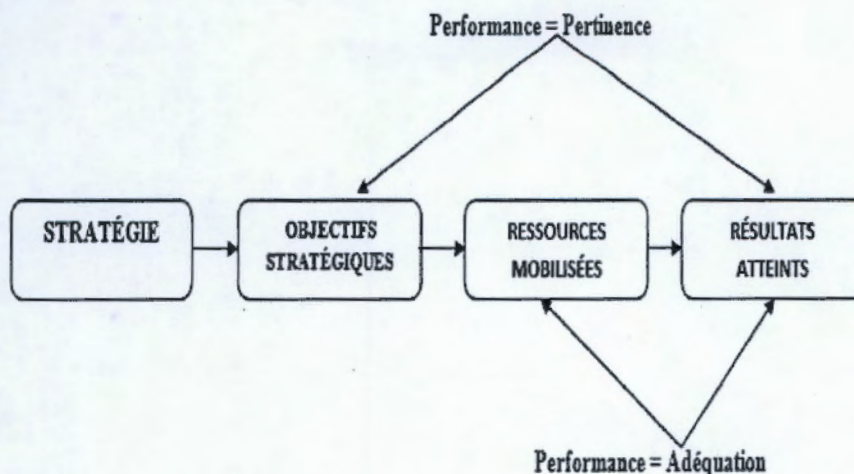
1.2.4. La pertinence

La pertinence est une notion continue d'apprentissage, qui s'organise en performance autour de trois idées clefs :

- l'adaptation aux mouvements : techniques, concurrentiels, politiques ;
- l'adaptation aux attentes : besoins et aptitudes à utiliser ;
- l'anticipation du potentiel : menaces et opportunités.

Source : MASSA & al. (2000 :360).

Figure 2 : Le critère d'évaluation de la stratégie



Source : Hachette (2008)

1.2.5. La viabilité financière

Les organisations peuvent être relativement efficaces, efficientes et pertinentes pour la majorité de leurs intervenants et être, malgré tout, au bord de l'effondrement. Pour être performante, une organisation doit aussi faire attention à sa capacité de payer ses factures, mais aussi avoir des revenus supérieurs à ses dépenses (profit ou surplus), BOOTH (1999). Que ce soit dans le secteur privé où les profits sont une mesure de la santé financière ou dans le secteur public où l'on dépend du financement ou de prêts des gouvernements ou des banques de développement, la viabilité financière est une préoccupation majeure, tant à court terme qu'à long terme. La viabilité financière est définie comme la valeur actuelle nette positive pour un investissement ou une institution. (PISCHKE et Al. 1996).

1.2.6. La rentabilité

Pour survivre de façon durable, une entreprise doit optimiser ses facteurs de production et en tirer des excédents et des avantages. La rentabilité est la première condition nécessaire, mais non suffisante de sa survie. La notion de rentabilité paraît très simple, en première analyse: le capital génère un profit; et, en ce sens, le rapport entre le capital et le profit se traduit par un taux de rentabilité. La notion de rentabilité se rattache à l'idée d'équilibre financier.

La rentabilité d'une banque est révélatrice de sa position concurrentielle sur les marchés bancaires et de la qualité de sa gestion. Elle lui permet de conserver un certain profil de risque, et lui permet de disposer d'un matelas pour se prémunir contre les problèmes qui se posent à court terme. (VAN GREUNING & al. 2004 : 81).

Une fois ces critères mis en exergue, il s'agit maintenant de procéder à une étape de notre démarche: l'analyse des forces des facteurs contraignants de la banque, ainsi que ceux qui peuvent contribuer à ses performances.

1.3. L'analyse SWOT ou FFOM

Les stratégies de regroupement d'entreprises sont dans leur majorité des outils privilégiés à la disposition des dirigeants d'entreprise pour parvenir à leurs objectifs et finalités. Il n'en reste pas moins que l'efficacité et la réussite de ces actions stratégiques dépend étroitement

de la structure de l'entreprise, ce qui amène Albert S. Humphrey à, en 1960, faire une étude visant à comprendre pourquoi les planifications d'entreprise échouent.

Ainsi un diagnostic qui assure la bonne conduite des actions stratégiques de l'entreprise s'avère indispensable.

L'analyse SWOT revient à se demander si la combinaison des forces et faiblesses de la firme est en mesure de faire face aux évolutions de l'environnement.

1.3.1. Définition du SWOT

Selon RAUFAST (2007 :149), le SWOT « est un outil d'analyse utilisé généralement pour faire le bilan des forces et faiblesses d'un sujet donné (un projet, une structure, un fonctionnement, etc.) ».

- L'analyse SWOT permet d'évaluer une situation afin de prendre les bonnes décisions pour l'améliorer.
- Elle fournit des alternatives stratégiques.
- Elle organise et synthétise l'information afin de simplifier la compréhension d'une situation.
- Elle nécessite une compréhension objective et complète de la situation et de son environnement pour être efficace.

Permet de filtrer le large nombre d'informations (qualitatives et quantitatives).

Le but de cette analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse.

1.3.2. Les quatre facteurs d'analyse SWOT

Le principe de la méthode consiste à découper l'information relative au business en facteurs internes et externes, puis en facteurs positifs et négatifs.

- **FORCES** : les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation ou le pays, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.
- **FAIBLESSES** : par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.
- **OPPORTUNITÉS** : les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles.
- **MENACES** : les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du pays ou d'un secteur.

Logique de l'analyse SWOT

Cet outil se compose en quatre parties :

	Positif	Négatif
Interne	Liste des Forces	Liste des Faiblesses
Externe	Liste des Opportunités	Liste des Menaces

Cet outil est bien utile pour effectuer le bilan d'une situation à un instant donné, de façon factuelle et objective. Il permet de poser sur une même grille les éléments essentiels par la prise de décision.

1.4. L'indicateur de la performance

La mesure de la performance joue un rôle clé en gestion, car on ne gère que ce que l'on peut mesurer. Pour mesurer la performance, on utilise des indicateurs.

Ces indicateurs peuvent être gérés dans un tableau de bord, dans un compte de résultat, dans un processus budgétaire, par exemple.

Pour parachever le déploiement de la performance, il convient de mettre en place des outils (indicateurs et tableaux de bord) pour aider au pilotage de l'action. Un service, un département, un processus seront qualifiés de « performants » si les objectifs en vue de

résultats importants qui leur ont été dévolus sont atteints. Pour qu'un responsable puisse suivre correctement ses objectifs, il devra donc identifier ses indicateurs de performance.

Il nous faut à présent analyser les outils de base du pilotage de la performance : les indicateurs et les tableaux de bord.

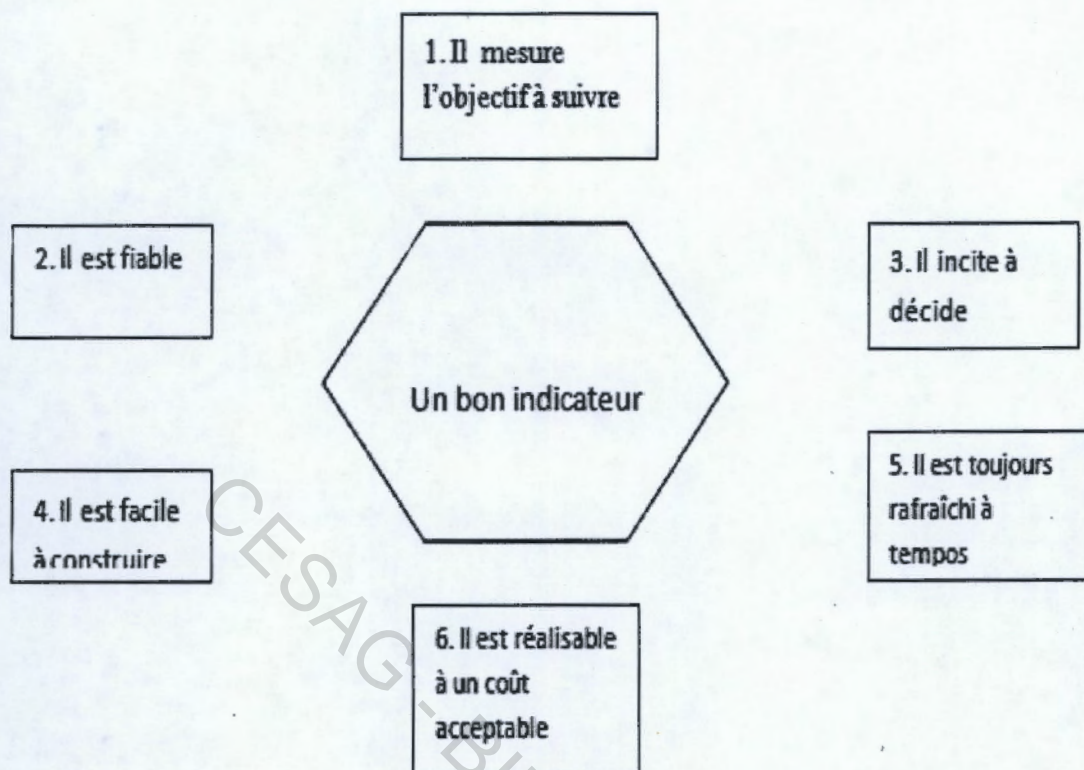
1.4.1. Notion d'indicateur de performance

Pour LORINO (2003 :130), un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou, plus généralement, collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif, ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

Il nous dit encore plus loin qu'un indicateur est plus qu'une simple donnée mais un outil de gestion élaboré, réunissant une série d'informations. Et pour FEISTHAMMEL & al. (2005 :152) un indicateur est conçu comme un lien de signification déterminé entre un support de présentation et un élément constitutif du déroulement réel d'un événement.

Un indicateur est personnel. L'utilisateur lui fait confiance. Il est prêt à s'engager et à prendre le risque de décider. L'indicateur ne peut donc être générique et pioché dans les listes toutes faites. Il doit être choisi et construit par le décideur ou le groupe de décideurs s'ils travaillent en équipe et partagent la même notion de la performance, (FERNANDEZ, 2005 :).

Figure 3: Les six (06) facettes d'un bon indicateur



Source : FERNANDEZ (2005 : 57)

- **Choisir les indicateurs pertinents**

Mesure-t-il l'objectif ?

L'indicateur choisi doit mesurer la performance en fonction de l'objectif. Si l'objectif vise au raccourcissement des délais d'un processus donné, d'une manière ou d'une autre, l'indicateur choisi doit délivrer une information relative à la performance du processus en termes de délai.

Est-il fiable ?

Seules les informations dignes de confiance sont susceptibles de contribuer à l'aide à la décision. Un utilisateur ne prendra jamais de décision après lecture d'une information dont il n'est pas sûr. Tant que la fiabilité d'une information n'est pas établie, il est inutile de l'utiliser pour construire un indicateur.

Incite-t-il à décider ?

Un indicateur ne se contente pas de constater une situation. Constater qu'au trimestre dernier le budget alloué au commercial a littéralement explosé n'a de valeur que si, et seulement si, l'utilisateur du tableau de bord est en mesure de prendre les décisions qui s'imposent pour corriger le cap. L'enseignement délivré par l'indicateur doit permettre de décider en temps et en heure.

Puis-je le construire sans trop de difficultés ?

Il est inutile d'envisager de construire un indicateur tant que les informations clés restent inaccessibles. Ainsi, nous aimerions tous disposer d'un indicateur mesurant les efforts de prospection de notre principal concurrent.

Sera-t-il toujours rafraîchi à temps ?

Décider en temps et en heure est primordial. Encore faut-il que l'indicateur délivre une information suffisamment fraîche pour laisser le temps à la décision. Rafraîchir toutes les heures un indicateur calculé à partir du chiffre d'affaires généré par des filiales est absurde.

L'information est délivrée à coût acceptable ? (FERNANDEZ, 2005 :57-58)

La collecte d'informations est loin de représenter un coût négligeable. Pour récupérer des informations jugées comme essentielles, il faudra quelquefois déployer des efforts plus que conséquents (mise en place d'une infrastructure spécifique, abonnement auprès d'une banque de données, travaux de mise en forme des données...). Il est important d'évaluer ce coût au préalable. Il est alors curieux de constater qu'après lecture du devis, bon nombre d'informations semblent moins indispensables...

« Seul un indicateur apportant des réponses affirmatives à ces six questions mérite d'être sélectionné pour le tableau de bord ». (FERNANDEZ, 2005 : 60). Voilà pourquoi nous nous intéressons maintenant à cet outil.

1.4.2. Le tableau de bord

Dans un monde où la rapidité est devenue la condition essentielle pour optimiser la performance, les dirigeants ont besoin de disposer d'outils complémentaires comme le tableau de bord dans leur processus de prise de décision.

1.4.2.1. Notion de tableau de bord

Selon LORINO (2003 :139), le tableau de bord est un outil de gestion qui assure une présentation lisible et interprétable, avec une périodicité régulière adaptée aux besoins du pilotage. Il correspond à une unité de pilotage donnée (centre de responsabilité, processus, projet, fonction, produit, marché) sur laquelle ont été définis un schéma de responsabilité et une animation de gestion, en vue d'atteindre des objectifs de performance. Pour GIRAUD & al. (2002 :91), le tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs – financier, non financiers – les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité. VOYER (1999 :46), quant à lui, considère que le tableau de bord n'est pas une panacée, mais il permet, de façon régulière et même constante, de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles, l'état et l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles), le déroulement des activités et le fonctionnement de l'organisation, les résultats obtenus et leur progression, de même que les paramètres pertinents de l'environnement.

D'autres comme FEISTHAMMEL & al. (2005 :61), note que le tableau de bord est un concept ancien¹. Il peut être rapporté approximativement à un outil plutôt visuel qui permet de se représenter simultanément plusieurs éléments significatifs du déroulement d'un événement ou d'un ensemble d'évènements. Cette acception est synthétisée par CABANE (2006: 268-269), quand il voit dans le tableau de bord, un outil donnant rapidement les indicateurs indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise, à court et à moyen termes, pour permettre la prise de décision.

Selon BOIX & al. (2004: 3), le tableau de bord est un outil destiné au responsable pour lui permettre grâce à un des indicateurs, présentés de manière synthétique de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir.

¹ R. Aim, indicateurs et tableaux de bord, AFNOR, 2003.

1.4.2.2. Objectifs du tableau de bord

Selon GIRAUD & al. (2002 :91), le tableau de bord répond à plusieurs objectifs :

- fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et non seulement à la direction générale ;
- donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations ;
- constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée.

CABANE (2006 :269), affirme que les objectifs du tableau de bord sont nombreux et différents, suivant les attentes des utilisateurs. Mais, néanmoins, pour lui, le tableau de bord doit remplir toujours les fonctions suivantes :

- **alerter**: le décisionnaire doit être alerté sur les évolutions anormales, des écarts significatifs ou des événements exceptionnels ;
- **déclencher l'action**: pour suggérer au responsable d'engager ou de poursuivre des analyses, de décider de mesures correctives ou simplement d'informer sa hiérarchie ;
- **contrôler**: en fournissant une vue résumée mais complète de l'activité des principaux responsables, le tableau de bord permet d'apprécier plus rapidement les résultats ;
- **communiquer** : bon support de communication, il est conçu en priorité pour être clair, synthétique et facilement utilisable ;
- **motiver** : basé sur des indicateurs en majorité chiffrés, il rend la performance objective et contribue à rendre l'évaluation plus lisible.

En définitive, les développements dans ce chapitre nous ont permis de bien cerner la notion de *performance*, ses typologies selon les grandes fonctions dans l'entreprise et ses dimensions. De plus, cela nous aura permis de mieux comprendre les indicateurs de performances ainsi que les outils pour les gérer.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE D'UN SERVICE CREDIT D'UNE BANQUE

Le secteur financier a un rôle important à jouer dans le processus de développement économique. Les institutions financières d'un pays sont les principaux circuits d'intermédiation entre l'épargne et l'investissement. Les systèmes financiers qui fonctionnent le mieux limitent, quantifient, regroupent et négocient tous les risques liés à une opération. De plus, ils incitent les épargnants à investir, en leur offrant une rémunération en fonction de l'ampleur des risques encourus.

Lorsqu'ils sont efficaces, les intermédiaires financiers permettent de mobiliser l'épargne venant de sources très diverses pour l'affecter à des usages plus productifs, ce qui profite non seulement aux investisseurs et aux bénéficiaires des investissements mais aussi à l'ensemble de l'économie. En effet, un système bancaire qui canalise de manière efficace les ressources disponibles pour des utilisations productives est un mécanisme puissant pour la croissance économique (LEVINE, 1997).

C'est dans le but de favoriser cette performance des systèmes financiers que des politiques de restructuration ont été mises sur pied dans les pays en voie de développement. En Afrique Subsaharienne et, particulièrement dans la zone UEMOA, les banques sont les principaux intermédiaires financiers qui sont chargés de collecter les dépôts des agents à capacité de financement pour les prêter aux agents à besoin de financement.

Ce chapitre nous permettra de connaître le service crédit à travers ses composants.

2.1. Le fonctionnement d'un service de crédit

Lors de la mise en place d'un service de crédit dans une banque, il est important de déterminer quelles sont les personnes qui vont assurer ce travail. Les compétences existentielles dans l'entreprise ou, au contraire, faut-il embaucher une ou plusieurs personnes ? Chaque cas est particulier à une banque et au choix de la structure du service crédit, mais l'important est de définir *qui* doit être affecté et à quel poste.

Pour cela, il faut établir une véritable définition du poste dont l'objectif double consiste à préciser les rôles et les responsabilités de chacun, d'une part, à identifier des critères de performances et connaître les exigences des postes, d'autre part.

La définition du poste

La définition d'un poste à pourvoir peut être établie sous plusieurs rubriques :

- **l'identification** : le but est de positionner le poste dans son environnement de travail immédiat. On précise ainsi à quel poste est rattaché le titulaire, les autres postes rattachés au même supérieur hiérarchique, ainsi que les postes que le titulaire encadre.
- **les dimensions du poste** : cette rubrique fournit les données quantitatives caractérisant au mieux l'activité du poste.
- **les finalités principales du poste** : c'est la partie de la description du poste qui impose la plus grande réflexion. Elle exige une analyse détaillée des différents domaines d'activité du poste. La finalité d'un poste se traduit grâce à un verbe d'impact, un résultat et la description des domaines d'activité correspondant.

On peut prendre les exemples suivants :

Crédit manager : il dirige les activités de crédit et le recouvrement pour le portefeuille de clients, conformément aux procédures et à la politique de crédit de la banque.

Analyste crédit : il autorise ou refuse des crédits sur la base de la politique et des procédures de crédit de la banque.

- **les critères de mesure de performance** : cela permet d'identifier les éléments quantitatifs et/ou qualitatifs sur lesquels le poste a un impact. En principe, les finalités doivent permettre d'évoquer ces critères qualitatifs et quantitatifs. Ces éléments permettront également de fixer les objectifs.
- **les devoirs et responsabilités** : en définissant en détail les responsabilités et les rôles de chacun, cela permet de bien gérer son poste. C'est pourquoi, cette description doit être claire et bien comprise par tous.

2.2. Le contrôle et les objectifs du service "crédit"

2.2.1. Le contrôle

Pour diriger efficacement un service de crédit, il est nécessaire de mettre en place un système de suivi et de contrôle des opérations en cours. Un ensemble d'indicateurs qui

permettra de faire le point sur l'évolution des créances, l'état des remboursements et le respect des conditions de crédit accordés aux clients.

2.2.2. Les objectifs

Un service crédit peut avoir plusieurs objectifs, parmi lesquels :

- offrir le crédit ;
- analyser le risque ;
- suivre le crédit ;
- procéder au recouvrement.

2.3. Le crédit dans les systèmes bancaires

Les crédits représentent la position d'actif la plus importante de la Banque. Dans ce paragraphe, nous étudierons successivement la notion de crédit, la typologie de crédit et le processus de crédit.

Le mot "crédit" a son étymologie dans le verbe latin "credere" qui signifie « croire ; avoir confiance ». (LE PETIT LAROUSSE, 2010 :267). Les origines du crédit ne sont pas connues avec précision. Cependant, on pourrait penser qu'il a vu le jour avec la pratique du troc, avant même l'avènement de la monnaie.

Le crédit peut être défini comme un prêt consenti par un banquier moyennant une rémunération prenant en compte la durée du prêt et le risque lié à la situation de l'emprunteur. Il peut aussi correspondre à un délai de paiement pour le débiteur.

Selon DUTAILLIS (1981), « faire crédit, c'est faire confiance, c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel, d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service ». (OKPEICHAN, 1990).

Cette définition révèle que le crédit ne concerne pas seulement le « commerce de l'argent » et fait ressortir aussi la complexité de l'opération du crédit.

De ces définitions, il se dégage certains éléments dont les plus importants sont :

- le temps qui est le délai pendant lequel le bénéficiaire disposera du bien ou du fonds prêté ;
- la confiance faite par le créancier au bénéficiaire. Cette confiance nécessite à son tour une promesse de restitution ;
- le risque dû au danger de perte partielle ou totale de la chose mise à la disposition du bénéficiaire. Il est également dû à l'engagement de la responsabilité du créateur dans cette opération ;
- La rémunération qui est le prix du service rendu et du danger couru par le créateur.

Ces éléments communs à toutes les opérations de crédit confèrent au crédit une originalité et une attention particulière.

Le dictionnaire universel définit le mot crédit comme étant une faculté de se procurer des capitaux, par suite de la confiance que l'on inspire ou de la solvabilité que l'on présente.

Cela veut dire que le crédit est un acte de confiance qui comporte, pour l'emprunteur, l'engagement de remboursement à l'échéance et l'occasion de construire son capital.

2.4. Typologie du crédit

On peut classer les types de crédit selon plusieurs critères (durée, objet, forme, etc.).

2.4.1. Les types de crédit selon la durée

En fonction de la durée des opérations, les crédits sont classés à court, moyen et long termes.

Crédits à court terme : sont considérés comme crédits à court terme, les prêts aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement, y compris tout différé éventuel, n'excède pas douze (12) mois (GUERIN & al, 2005 :4).

Crédits à moyen terme : sont considérés comme crédits à moyen terme, les prêts d'une durée de deux à sept ans et qui financent les investissements courants des entreprises. (NARASSIGUIN, 2004 :41).

Crédits à long terme : Sont considérés comme crédits à long terme, les prêts d'une durée de sept (07) à vingt (20) ans qui financent généralement les constructions.

2.4.2. Les types de crédit selon leur objet

Tout banquier a besoin de savoir ce qu'il en est de l'utilisation du crédit sollicité par son client. C'est pourquoi il exige à l'emprunteur d'indiquer ses projets afin que le banquier puisse savoir si cela vaut la peine de les financer.

On distingue, généralement, selon l'objet du crédit :

Les crédits d'exploitation : selon Vernimmen, ces crédits d'exploitation sont des crédits à court terme qui permettent d'anticiper une recette à laquelle ils sont adossés. Ils sont la contrepartie du crédit interentreprises. Les principales formes du crédit d'exploitation sont l'escompte et l'affacturage.

Les crédits d'investissement : selon GUERRA (2003 :97), le crédit d'investissement « est un crédit accordé à moyen terme (généralement de 5 à 10 ans) pour le financement d'immobilisations corporelles, incorporelles ou du fonds de roulement de l'entreprise.

2.4.3. Les types de crédit selon leur forme

Cette typologie est définie suivant le degré de liberté dans l'utilisation de ces crédits.

Ainsi, on distingue :

- ✓ les crédits liés au projet dont les bénéficiaires n'ont pas le plein droit d'en utiliser à leur gré. Le prêteur leur donne après qu'ils aient présenté le projet à financer et les bailleurs de fonds analysent la viabilité et la fiabilité du projet pour accorder le financement. Son niveau dépend principalement du volume d'investissement ainsi que du schéma de financement intérieur et celui attendu de l'extérieur ;
- ✓ les crédits non liés dont l'utilisation par le bénéficiaire est libre. Ce dernier ne doit pas présenter de projets aux bailleurs. C'est le genre le plus rare dans les pays pauvres.

Aussi, pouvons-nous distinguer dans la classification de la BCEAO, les crédits sains et les crédits en souffrance.

Crédits sains : sont considérés comme crédits sains, les prêts qui ne souffrent d'aucune controverse en matière de remboursement.

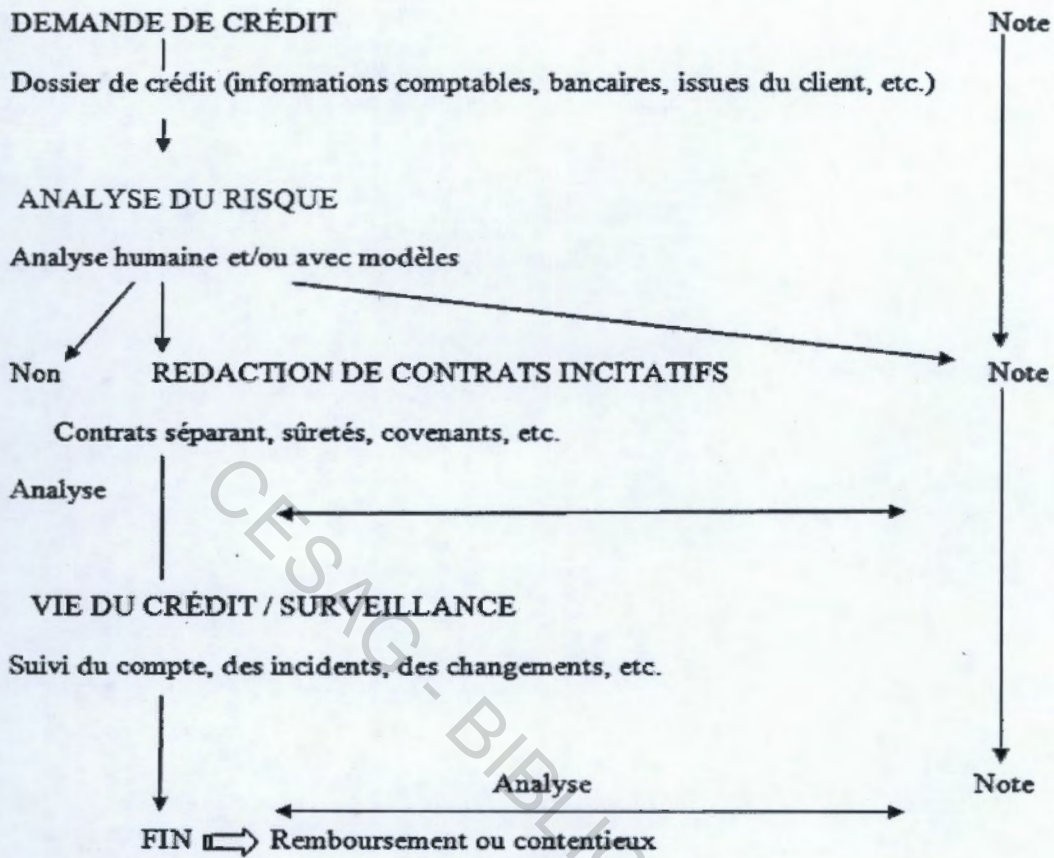
Crédits en souffrance : il s'agit des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois (3) mois. Ces crédits doivent faire l'objet d'une provision en fin d'exercice. Le montant de la provision est déterminé, selon la durée des retards observés dans le paiement des échéances.

2.5. le processus credit

Cette compétence bancaire en matière de crédit peut s'expliquer par le pouvoir de négociation des banques, leur expérience du crédit ou l'acquisition d'informations spécifiques du fait de leurs activités (NAKAMURA, 1993). Cela conduit à l'idée que l'étude des instruments bancaires de gestion du risque de crédit serait bénéfique à toute organisation qui peut être amenée à prêter. Dans cette optique, il convient de comprendre comment sont utilisées ces techniques bancaires, en fonction de la phase de vie du crédit. On peut distinguer deux phases principales dans la vie d'un crédit : sa mise en place et son déroulement.

Le processus du crédit suit le cheminement décrit dans le schéma ci-dessous :

Figure 4 : Processus du crédit



Source : ROUGES (2003 :3)

2.5.1. Demande de crédit

Lors de la demande de crédit, le banquier responsable collecte des informations auprès du client et d'autres sources externes afin de monter le dossier de crédit et les complète par des informations internes lorsque le demandeur est déjà client. Ce dossier va servir de support à l'analyse du risque de crédit qui va conduire le banquier, généralement assisté par un comité, à décider de l'opportunité d'accorder ou non le crédit en fonction de la politique de risque et de rentabilité, ainsi que de la volonté stratégique de la banque.

2.5.2. L'analyse du risque de défaillance

Le risque de défaillance du client est essentiellement lié à sa cessation de paiement et à son insolvabilité. C'est en effet à ces deux types d'événements que LA BRUSLERIE (1999) résume les défaillances d'entreprises. Pour BARDOS (2001) et la Banque de France, sont

considérées comme défailtantes les entreprises ayant subi l'ouverture d'une procédure collective (redressement ou liquidation judiciaire).

Dans un contexte anglo-saxon, PASTENA & al. (1986) parlent de défaillance financière dans les trois cas suivants : lorsque les capitaux propres sont négatifs, lorsque l'entreprise ne peut faire face à ces obligations financières au moment où elles deviennent exigibles et lorsque l'entreprise poursuit son activité ou est liquidée sous la protection d'un tribunal. Plus proches de la problématique bancaire, WARD & al. (1997) proposent plutôt les difficultés de remboursement d'un prêt ou sa renégociation comme critères de défaillance.

En tous les cas, la défaillance du client implique que le banquier recouvre difficilement ses ressources voire ne les récupère pas.

2.5.2.1. Les informations disponibles

MANCHON (2001), dans un manuel destiné à la profession bancaire, propose une liste quasi exhaustive des sources d'informations à la disposition du banquier. Il distingue les informations provenant du client, les informations disponibles chez le banquier et les informations professionnelles.

Parmi les informations provenant du client, il y a bien sûr les documents comptables et financiers obligatoires, certains éléments de communication (plaquettes, sites internet, publicité...) mais aussi les renseignements collectés lors de rencontres entre le banquier et le client.

Le banquier peut également avoir recours à l'information « de place » (le coup de téléphone aux confrères), à des études privées ou publiques, aux informations issues des greffes des tribunaux de commerce, aux rapports du commissaire aux comptes... Toute information permettant d'affiner le jugement est bienvenu.

2.5.2.2. Analyse humaine du risque de défaillance

L'analyse par le banquier du risque de défaillance des entreprises a été étudiée sous différents points de vue.

Dans une première optique, cette analyse a été utilisée afin de vérifier que certaines informations comptables fournies à des banquiers leurs suffisaient pour prédire la

défaillance des entreprises (ABDEL – KHALIK & al. 1973). WALKER & al. (1982) s'intéressent eux, plus précisément, à l'usage des comptes consolidés.

Globalement, il ressort de ces études que la capacité de prédiction des banquiers à partir de quelques ratios comptables est relativement bonne. De plus, si l'on agrège les prédictions individuelles en une prédiction commune (opinion majoritaire), cette dernière semble encore meilleure que les prévisions individuelles. Cela explique sans doute le fait que la majorité des banques confient leurs décisions d'octroi de crédit aux « comités ».

DANOS & al. (1989) semblent être les premiers et les seuls qui aient tenté de distinguer les différentes étapes de l'analyse du crédit et leur impact sur la formation du jugement des banquiers. Les grandes phases de la décision d'octroi observées sont l'examen des informations, la rencontre avec le client et l'examen de documents prévisionnels.

2.5.2.3. Les modèles d'évaluation du risque

Il existe plusieurs méthodes quantitatives de gestion du risque de crédit que recensent (ROSENBERG & al. 1994).

La technique la plus utilisée semble être le score ; et ce score reposerait souvent sur les informations traditionnelles retenues pour examiner les cinq « C » du crédit (Capacité, Caractère, Capital, Condition, Cautionnement) pour analyser l'histoire du client, un des plus vieux modèles de décision en matière de crédit (ALTMAN & al. 1998).

Cependant, il existe d'autres modèles d'aide à la décision : les systèmes experts et les réseaux de neurones (ROSENBERG & al. 1994).

- **Le scoring :** « Le credit-scoring est une méthode statistique utilisée pour prédire la probabilité qu'un demandeur de prêt ou un débiteur existant fasse défaut » (MESTER, 1997 :3).
- **Le système expert :** est l'une des plus anciennes.

MAHE & al. (1998 : 433) définissent comme suit un système expert : « Un système expert est un logiciel informatique simulant le raisonnement d'un expert dans un domaine de connaissance spécifique. Selon les usages qui en sont faits, un système expert peut être considéré comme : un système de décision (on suit les choix que préconise le système), un

système d'aide à la décision (on s'inspire des choix proposés par le système, en gardant une latitude d'interprétation), un système d'aide à l'apprentissage (dans ce cas, l'expert joue le rôle d'outil pédagogique). »

- **Les réseaux de neurones** : sont parmi les outils les plus récents évoqués par les chercheurs en décision. Il s'agit d'outils visant à reproduire le raisonnement humain.

« Les réseaux de neurones, qui imitent le traitement de l'information par le cerveau humain, sont constitués de couches de neurones d'entrées, cachées et de sorties interconnectées. » (ROSENBERG & al, 1994 : 602).

« Un réseau de neurones artificiel est un système parallèle et dynamique constitué de parties interagissant fortement interconnectées basé sur le modèle neurobiologique. » (ANANDARAJAN & al, 2001: 71).

2.5.3. La rédaction de contrats incitatifs

En information parfaite, et en l'absence d'opportunisme, la simple analyse du risque devrait permettre à un banquier de savoir, autant que son client, si celui-ci va rembourser. Cependant, ces hypothèses ne sont pas vérifiées dans la réalité et la rédaction de contrats incitatifs permet au banquier de se couvrir contre des risques qu'il ne peut évaluer et contrôler, *a priori*.

Face à des problèmes incitatifs rencontrés en cours de crédit, les banques ont développé des solutions contractuelles qui affectent les conditions du crédit.

2.5.3.1. Les problèmes incitatifs liés au crédit

Selon CHARLIER (1995), en cas d'asymétrie d'informations, accroître le coût du crédit pour rémunérer le risque est une solution inefficace, car cela créerait de la sélection adverse (WILLIANSOON, 1987). De plus, le coût du crédit est plafonné par le taux d'usure et même en l'absence des problèmes incitatifs précédemment évoqués, la banque ne pourrait rémunérer son risque au-delà de ce taux maximum légal.

La sélection adverse se traduit par le fait qu'en cas de taux d'intérêt élevés, seuls les projets les plus risqués mais (en principe) les plus rémunérateurs sont compatibles avec le

financement par emprunt. De ce fait, les taux élevés n'attireraient que les emprunteurs les plus risqués. Dans le contexte bancaire, l'incitation adverse implique que, après avoir contracté un crédit à un coût élevé, les emprunteurs sont incités à mettre en œuvre les projets les plus risqués afin d'améliorer leurs gains. L'aléa moral désigne, quant à lui, la faible motivation de l'emprunteur à rembourser le prêteur.

Pour éviter, autant que faire se peut, ces problèmes, les banques ont développé des stratégies spécifiques reposant, pour la plupart, sur des incitations qui doivent limiter les risques pris par l'emprunteur.

2.5.3.2. Les solutions bancaires

Une solution rationnelle et simple est le rationnement partiel ou total du crédit : il vaut mieux ne pas prêter dès lors qu'on anticipe un risque élevé plutôt que de prêter à un taux élevé et accroître ainsi les effets non incitatifs au remboursement. Si l'imperfection de l'information n'est pas nécessaire pour conduire au rationnement du crédit, elle est de règle dans la réalité. Le rationnement du crédit ayant un coût pour les demandeurs de crédit comme pour les banques, STATNIK (1997) propose deux solutions aux problèmes d'asymétrie d'informations autres que le rationnement du crédit : les contrats séparant et le crédit confirmé.

- ✓ les contrats séparant sont des contrats rédigés de telle sorte qu'ils n'attirent qu'une certaine catégorie de risques. Mais ces contrats entraînent des coûts pour les bons payeurs ;
- ✓ le crédit confirmé, plus communément appelé ligne de crédit, est un engagement de la banque à prêter à un certain taux et sous certaines conditions négociées d'avance, si le client en fait la demande, voire spontanément dans le cas du découvert autorisé.

Selon NAKAMURA (1993), les banques peuvent avoir recours à deux moyens de contrôle de l'asymétrie d'information : l'utilisation de garanties réelles liquidées en cas de non-remboursement (collatéral) et la surveillance active du débiteur. Les garanties réelles (hypothèques, gages et nantissements) ne sont pas les seules que le banquier peut exiger : il peut également demander des garanties personnelles (cautions, garanties à première demande, lettres d'intention...).

2.5.4. Le suivi de crédit

La surveillance bancaire (monitoring) peut être définie comme : « une activité complexe qui inclut de : i-) suivre l'évolution des emprunteurs et leurs flux de trésorerie, ii-) décider de renouveler ou de mettre fin aux crédits, iii-) surveiller les covenants liés aux prêts, iv-) déclarer le défaut de paiement, v-) gérer la résolution du crédit, vi-) prévoir les procédures de faillite, vii-) saisir et vendre les sûretés. » (NAKAMURA, 1993 : 76).

2.5.4.1. La notation

La notation bancaire fait partie des approches traditionnelles de mesure du risque selon SAUNDERS (1990). La notation peut mesurer le risque lié à un client ou le risque lié à un crédit : elle est généralement attribuée lors de l'entrée en relation du client avec la banque et revue à intervalles réguliers ou suite à des événements capables de modifier significativement le risque d'un client.

Si les études consacrées à la notation par des agences comme *Moody's* ou *Standard & Poor's* sont relativement nombreuses, les études sur la notation bancaires sont beaucoup plus rares, sans doute du fait de la difficulté à se procurer des données bancaires.

Quelques auteurs se sont cependant intéressés à cette notation particulière. Dans une étude descriptive, TRACEY & al. (2000) examinent les systèmes de notation de grandes banques américaines et soulignent les aspects gestionnaires de cette notation.

En effet, la notation n'est pas une fin en soi mais un outil de gestion du risque individuel et du risque de portefeuille : la notation peut déterminer la décision de poursuite de la relation bancaire, la tarification des services, l'intensité de la surveillance... La note est généralement attribuée lors de l'entrée en relation, qui coïncide souvent avec le premier crédit. Elle est régulièrement revue, notamment lors de renouvellements ou de nouveaux octrois. TRACEY & al. (2000) relèvent la réticence des banquiers à laisser un modèle mécaniste attribuer la note, ce qui est cohérent avec leur méfiance vis-à-vis des scores.

2.5.4.2. Le suivi du compte client

Le suivi du compte d'un client peut être riche d'enseignements pour un banquier. Pour MANCHON (2001), le total des mouvements affectant un compte permet une bonne

approximation de l'évolution du chiffre d'affaires et fournit un bon indicateur de l'activité réelle d'une entreprise cliente. De plus, ce suivi peut donner une idée des habitudes de paiement et d'encaissement et permettre d'apprécier le besoin en fonds de roulement et les solutions bancaires adéquates.

Il convient de remarquer que cela n'est vrai que si l'institution est considérée comme une banque de référence ou si elle connaît la part des mouvements que l'entreprise lui confie. Or, cette dernière condition est souvent vérifiée puisque la part des mouvements que l'entreprise confie à la banque est un élément qui peut intervenir dans la négociation des conditions du crédit et des commissions entre le banquier et le client.

2.6. Le risque de crédit

Les banques, comme beaucoup d'entreprises, sont soumises aux risques. Toutefois, elles sont soumises à plus de formes de risques que la plupart des autres institutions, et la maîtrise des risques bancaires est un enjeu important.

De par sa nature, l'activité bancaire est une activité où le risque est permanent. Les banques doivent, en effet, faire face aux risques de crédit (risque d'immobilisation, de non-remboursement et de taux).

2.6.1. Définition du risque de crédit

Le risque de crédit ou risque de défaut de remboursement des prêts est le plus ancien et, encore aujourd'hui, le principal risque pour une banque. C'est ainsi que plusieurs auteurs ont eu à définir le risque de crédit.

Selon SARDI (2002: 39), le risque de crédit est « la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements ». Pour DESMICHT (2007 :273), le risque de crédit, c'est le risque de perte en cas de défaillance de l'emprunteur. VAN GREUNING & al. (2004 :135), vont plus loin et définissent le risque de crédit comme étant le pourcentage de chances pour qu'un débiteur ou l'émetteur d'un moyen de paiement soit dans l'impossibilité de payer l'intérêt dû ou de rembourser le principal, selon les termes spécifiés dans la convention de crédit.

Pour SIRUGUET (2007: 91), le risque de crédit « est le risque de non-exécution par le cocontractant de tout ou partie de ses engagements »

HEEM (2000 :18) définit le risque de contrepartie pour le banquier comme : « le risque de voir son client ne pas respecter son engagement financier, à savoir, dans la plupart des cas, un remboursement de prêt. »

Dans un sens plus large, ce risque de contrepartie désigne aussi le risque de dégradation de la santé financière de l'emprunteur qui réduit les probabilités de remboursement.

Qui dit risque de crédit, dit que les versements peuvent être retardés ou, même, ne pas avoir lieu du tout, en fin de compte, ce qui peut alors engendrer des problèmes de flux de trésorerie et avoir un impact sur la liquidité de la banque.

Du fait des effets dévastateurs du risque de crédit, il est important d'assurer une analyse complète de la capacité de la banque à évaluer, à administrer, à superviser, à mettre en œuvre et à recouvrer les prêts et autres instruments de crédit. Une étude de la gestion des risques de crédit nous permettra de comprendre l'évaluation des orientations et procédures de la banque.

2.6.2. La gestion du risque de crédit

Le risque de crédit constitue la cause la plus courante des problèmes que peut connaître une banque. C'est la raison pour laquelle, pratiquement, toute réglementation prescrit des normes minimales pour la gestion des risques de crédit. Pour limiter au maximum les pertes dues au risque de crédit, les institutions se dotent de politiques de gestion des risques de crédit bien circonscrites.

La gestion des risques a pour objet de mesurer et de contrôler les risques. Même si le contrôle des risques est une fonction ancienne dans les banques, le problème se pose constamment quand il s'agit de mesurer les risques.

Ainsi, pour BESSIS (1995 :37), la gestion du risque de crédit s'effectue *a priori*, au moment de prendre des décisions d'engagement ; et *a posteriori*, une fois les décisions prises, de suivre les engagements et estimer les risques sur les portefeuilles d'actifs.

La gestion *a priori* consiste à fixer des autorisations d'engagement sur telle ou telle contrepartie. Elle est basée sur des critères qualitatifs et quantitatifs.

La gestion *a posteriori* du risque de crédit consiste à suivre les utilisations des lignes autorisées. Elle suppose que les expositions au risque de crédit soient constamment réévaluées pour pouvoir les comparer aux autorisations.

Le crédit est la principale activité génératrice de revenus de la banque, en plus d'être le moyen par lequel les agents économiques peuvent réaliser leurs projets économiques. Sa gestion efficiente est alors une question de survie pour les banques.

En définitive, ce chapitre nous a permis de mieux comprendre le service crédit et le processus crédit, de même que la gestion des risques pouvant affecter la performance de ce service.

CHAPITRE 3 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté une démarche méthodologique soutenue par un modèle d'analyse comportant un certains nombre de variables. La présentation du modèle d'analyse sera suivie de l'exposé des outils de collecte de données utilisés.

3.1. Le modèle d'analyse

Par modèle d'analyse, il faut comprendre un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisées pour aider à la prise de décision. Les modèles sont développés par la détermination des relations entre toutes les variables utilisées pour atteindre les objectifs fixés (Mc NAMEE, 1998 :8). Dans notre cas, nous aurons à définir des variables indépendantes et des variables dites dépendantes.

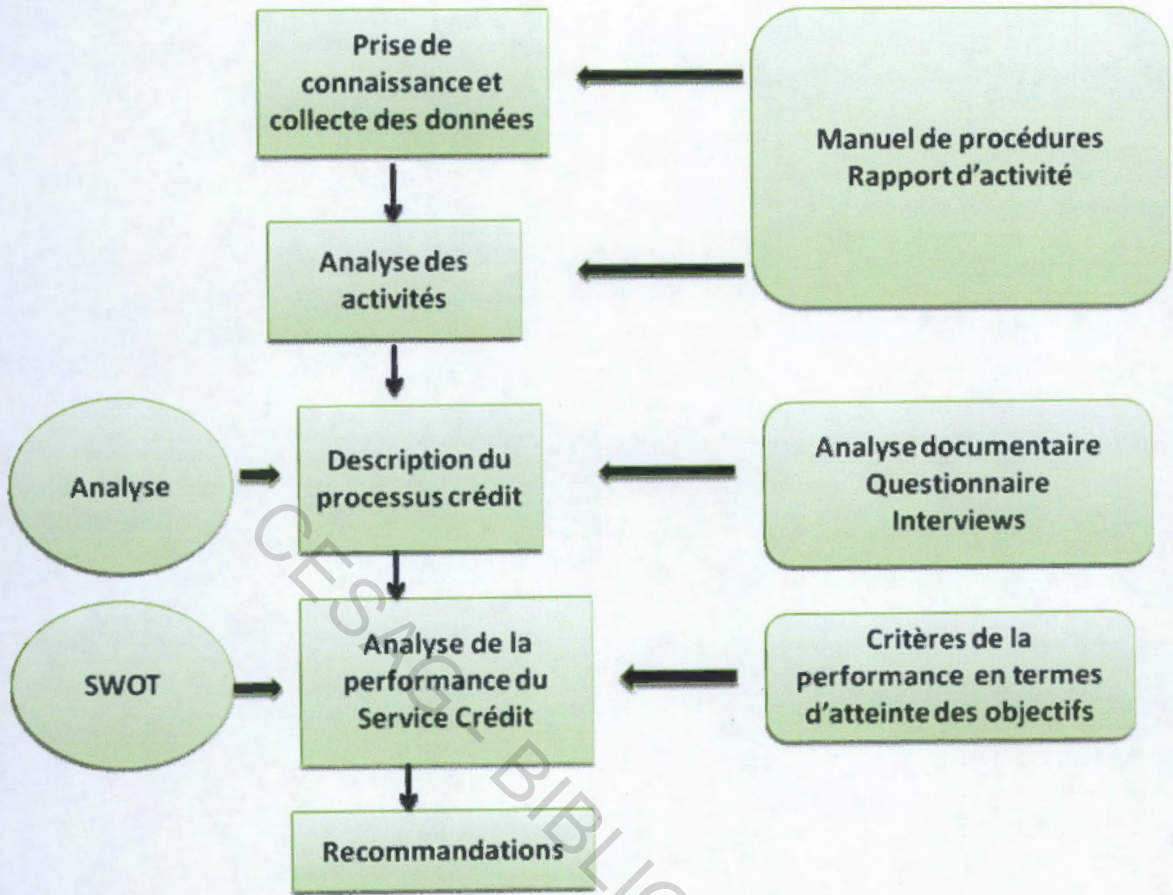
3.1.1. Les variables indépendantes

Les variables indépendantes sont tous les éléments sur lesquels le banquier doit porter son attention, du fait de son influence sur la performance. Les variables indépendantes retenues dans le cadre de notre étude sont les composants du service crédit. Il s'agit de l'environnement du service, de la planification du service, de l'organisation, de la gestion et du contrôle.

3.1.2. Les variables dépendantes

La variable dépendante indique le phénomène que le chercheur essaie d'expliquer. L'analyse de la performance consiste à déterminer la rentabilité actuelle du service crédit par rapport à l'atteinte de ses objectifs. C'est pour cela que nous avons identifié la performance comme étant notre variable dépendante. Schématiquement, notre modèle d'analyse se présente comme suit :

Figure 5: Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

Tableau 1 : Les variables et indicateurs

Variables indépendantes	Indicateurs
Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs ; - Répartition des tâches ; - Gestion du temps ; - Communication interne.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Les effectifs et compétences suffisants ; - Les rôles et responsabilités clarifiés ; - Existence de la fiche de poste ; - Méthode d'analyse des dossiers.
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de dégradation du portefeuille ; - Niveau des créances en souffrance respecté - Taux de recouvrement connu - Procédures en matière d'octroi de crédit ; - Qualité du portefeuille ; - Diversification et progression quantitative du portefeuille ; - Provision sur créances.
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Dispositif d'identification des engagements ; - Facteurs de blocage identifiés ; - Existence système de contrôle - Instruments et outils ; - Application de l'instruction 94-05.
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement bancaire et socio politique.
Variables dépendantes	Indicateurs
Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de l'utilisation des ressources - Activité financière génératrices d'emplois ; - Rapport « service fourni et attentes des populations cible et non cible ».

Source : Nous-mêmes

3.2. Collecte et analyse des données

Dans le cadre de notre étude, un certain nombre d'outils de collecte des données ont pu être mis à contribution. Les paragraphes suivants mettent en exergue ces aspects méthodologiques.

3.2.1. Les techniques de collecte de données

Pour recueillir les informations nécessaires à la réalisation de notre étude, nous avons eu à dérouler trois (3) techniques de collecte de données, à savoir :

- l'entretien ;
- l'observation ; et
- l'analyse documentaire.

3.2.1.1. Les entretiens

Dans le cadre de la prise de connaissance du service crédit, nous avons eu des entretiens avec le Directeur du Département de la Clientèle du Partenariat et des Risques (DPCPR), avec les analystes de Crédit, ainsi qu'avec le Chef du Service de l'Administration du Crédit (SAC), le Chef du Service de Recouvrement (SRC) et le Contrôleur Général.

Ces entretiens nous ont permis de mieux comprendre l'organisation, les politiques et les procédures du processus crédit, d'une part, d'identifier les tâches assignées aux différents acteurs, d'autre part. Ils nous ont également permis d'avoir une idée sur les problèmes rencontrés par les différents acteurs (voir *Guide d'entretien*, en annexe : p 82).

3.2.1.2. L'observation

Parce qu'elle permet d'avoir une idée beaucoup plus large par rapport à la performance du service, l'observation a été une technique opératoire pour voir concrètement le déroulement du processus crédit. Dans un certain sens², elle aura contribué à faciliter la confirmation ou l'infirmité des informations recueillies lors des entretiens, ainsi que la vérification de l'effectivité des contrôles prévus à chaque étape du processus.

² Nous avons eu l'occasion au cours de notre stage, de "suivre" à distance ce qui se jouait en termes de pratiques réelles, au-delà des textes sur les procédures...

3.2.1.3. L'analyse documentaire

Avant et au cours de notre stage, nous avons eu un contact direct avec un certain nombre de documents. Cela nous a donné l'opportunité de disposer des informations nécessaires à la réalisation de ce travail et de procéder à l'analyse documentaire. Au-delà de la revue littéraire initiale, l'analyse documentaire au cours du stage a porté essentiellement sur les documents suivants :

- le manuel de procédures (appelé *Principes directeurs*);
- le rapport d'activités de l'exercice 2009;
- le résultat de l'action de recouvrements 2009 et 2010;
- le rapport sur l'état des crédits mis en place sur trois trimestres (juin-juillet et août 2010) ;
- le rapport sur les actions de recouvrements des créances en souffrance (janvier-juin 2010) ;
- le rapport sur l'adoption de l'organigramme des filiales ;
- le document sur les procédures et gestion des crédits ;
- la situation des créances et des provisions constituées (2009, 2010) ;
- la cotation des crédits.

3.2.2. Techniques de recherche et d'analyse des données

Pour mener à bien notre recherche, nous nous sommes appuyés sur le modèle d'analyse. Mais également, nous avons utilisé des outils de collecte de données à l'image du guide d'entretien.

Pour analyser les données sur la performance, plusieurs méthodes permettent de le faire, que ce soit par les ratios, la VAR, l'analyse SWOT et bien d'autres. Du fait de l'indisponibilité de données statistiques soutenues sur une période plus ou moins longue³, la méthode SWOT s'est alors imposée à nous, pour une analyse plutôt qualitative. Tout de même, grâce à sa structure qui favorise une démarche de la complétude, l'analyse SWOT nous aura permis de rendre compte de tous les critères et indicateurs préalablement déterminés pour l'analyse des performances de la BRS-GB.

³ La disponibilité de données au sein de la BRS-GB sur trois ans, minimum, aurait facilité l'analyse quantitative des performances, en générant des statistiques fiables.

3.2.2.1. Méthode descriptive

Une des particularités de la méthode, c'est qu'elle est, avant tout, descriptive, en ce qu'elle permet, avant tout, de faire l'état des lieux de chacun des niveaux ou postes où elle s'applique.

3.2.2.2. Méthode explicative

Pour expliquer nos résultats, nous nous baserons sur les résultats du dépouillement des données. Les produits des entretiens avec les employés du service crédit conjugués à nos observations sur le terrain constituent les données essentielles de ce travail.

Pour mener à bien notre recherche, nous nous sommes appuyés sur le modèle d'analyse. Mais également nous avons utilisé des outils de collecte de données visant à objectiver nos analyses. La diversité des techniques et outils employés se justifie, d'une part, par la nécessité de trianguler l'information et, d'autre part, par la nécessité de produire des données au plus proche de l'objectivité, autant donné le déficit en données quantitatives fiables au sein de la banque.

La première partie de notre étude nous a permis de mieux comprendre le sujet et l'objet de notre étude. Elle nous a aussi permis de ficeler les bases à partir desquelles, nous conduirons au mieux l'aspect pratique de notre étude, à travers notre modèle d'analyse. Ce modèle est une représentation (graphique) de la démarche que nous avons adoptée pour analyser la performance du service crédit. Cette démarche a porté sur trois (03) étapes : prise de connaissance, analyse des activités, analyse de la performance du service crédit, et recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

Après l'étude théorique qui nous a permis de mieux appréhender l'objet de notre étude, le cadre pratique de l'étude constitue alors une application de la démarche retenue dans notre modèle d'analyse. Nous y reviendrons après avoir brièvement présenté l'entité concernée.

Nous avons subdivisé cette deuxième partie en trois chapitres. Dans le premier, nous procéderons tout d'abord à une présentation du groupe BRS ; ensuite, nous présenterons la Banque Régionale de Solidarité de la Guinée-Bissau, en mettant un focus sur son service crédit, en tant que cible de notre étude. Dans le second chapitre, le processus crédit tel qu'il se déroule au sein de la BRS GB est mis en exergue. Le troisième chapitre nous donne ensuite l'occasion de présenter et analyser les résultats.

Si, d'une part, il est question d'analyser les composantes qui pourront influencer la performance du service, d'autre part, il s'agira aussi d'analyser le processus de crédit et sa politique, avant d'émettre des recommandations.

CHAPITRE 4 : LA BANQUE REGIONALE DE SOLIDARITE

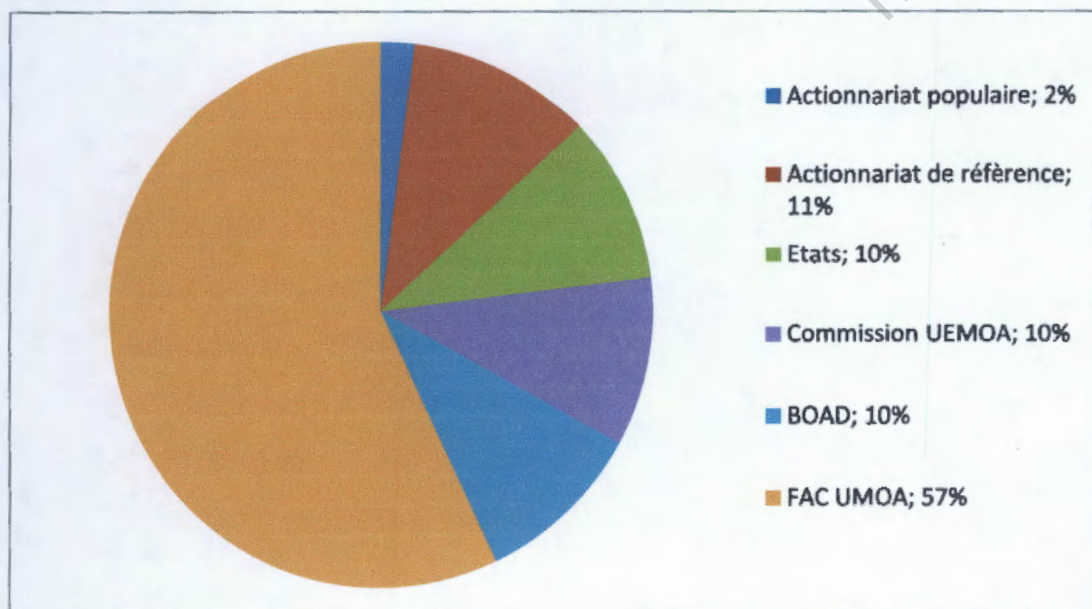
Dans ce chapitre, nous allons présenter le groupe BRS-SA, la BRS-GB et le Service du Crédit.

4.1. Présentation du groupe BRS-SA

Le Holding du Groupe de la Banque Régionale de Solidarité (BRS-SA) est une Société Anonyme avec Conseil d'Administration. Le groupe BRS a été constitué sous la forme d'un conglomérat comprenant un Holding, huit filiales bancaires et trois filiales non bancaires. Le Holding du Groupe de la Banque Régionale de Solidarité, qui fait office de maison-mère du Groupe, a été créé le 10 mai 2004 à Lomé (Togo), avec un capital de FCFA 24 milliards, souscrit par trois (03) types d'actionnariat :

- **l'actionnariat stratégique** composé des huit pays Etats membres de l'Union (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo) et des trois principales institutions communautaires de l'Union, à savoir : la Commission de l'UEMOA, la BCEAO et la BOAD ;
- **l'actionnariat de référence** composé d'un certain nombre d'établissements bancaires et financiers opérant dans l'espace communautaire ;
- **l'actionnariat populaire** composé de personnes physiques et morales, exerçant dans divers secteurs économiques.

Structure actuelle de l'actionnariat du Groupe BRS



Source: nous-mêmes sur la base des principes directeurs des interventions de la Banque Régionale de Solidarité (p : 6).

Dans son schéma d'expansion et de développement, le Groupe devra s'enrichir de filiales non bancaires (un Fonds de Garantie Mutuel – FOGAM, une société exerçant dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication – BRS Multimédia, et une société d'intermédiation financière – Fiduciaire BRS) destinées, notamment, à « endogénéiser » et à accroître les dépenses d'investissement et d'exploitation.

La mission confiée au Groupe de la Banque Régionale de Solidarité est, sous certains aspects, d'intérêt général. En effet, il s'agit de participer à la lutte contre la pauvreté dans l'espace UEMOA pour développer, à titre principal, une activité bancaire, et promouvoir toutes opérations financières, industrielles, mobilières, immobilières, similaires ou connexes, pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet.

La parfaite illustration de la mission d'intérêt général est d'ailleurs fournie par les objectifs assignés au Groupe, dont notamment :

- la satisfaction des besoins de financement des populations à revenu faible ou sans revenu, ainsi que certains besoins de refinancement des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ;
- l'assistance et le conseil en gestion aux populations cibles ;
- l'accroissement de la bancarisation des populations ;
- la participation aux efforts de diversification et de modernisation des économies de l'Union en favorisant le développement de tous les métiers porteurs de croissance économique ;
- la contribution au renforcement du processus d'intégration économique des Etats membres de l'UEMOA.

L'organisation et le fonctionnement du Holding sont régis par les dispositions de l'Acte Uniforme de l'Organisation pour Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) et celles du Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA).

L'organisation, le fonctionnement, les principes et mécanismes d'intervention du Groupe ont été bâtis autour de cinq axes stratégiques :

- une population cible bien définie ;
- une politique de maîtrise des dépenses d'investissement et de fonctionnement ;
- un partenariat multiforme qui intervient en aval et en amont des activités des filiales du Groupe ;
- une politique d'octroi de crédit conforme à la mission du groupe, volontariste mais prudente ;
- la recherche de ressources concessionnelles.

4.2. Présentation de la Banque Régionale de Solidarité en Guinée-Bissau (BRS/GB)

La Banque Régionale de Solidarité/Guinée-Bissau est une filiale du Holding de la Banque Régionale de Solidarité. Elle a été créée le 12 décembre 2005 à Bissau avec un capital social de deux (02) milliards de FCFA entièrement libéré.

Le projet BRS s'inscrit dans une démarche régionale et contribue significativement à la croissance économique des pays membres dans le cadre de la lutte contre la pauvreté.

4.2.1. Mission, objectifs et concours

La Banque Régionale de Solidarité de la Guinée-Bissau a pour mission de financer, en particulier, de projets d'investissement des populations économiquement faibles (population cible), des diplômés de l'enseignement supérieur ou des centres de formation professionnelle. La BRS G-B vise, entre autres, l'insertion des femmes, la réinsertion des travailleurs et, en général, de tous les agents économiques porteurs d'idées susceptibles d'être converties en projets économiques de petite ou moyenne dimension, et toute autre activité, dans le cadre du respect de la loi bancaire.

La population cible concerne principalement les opérateurs suivants :

- Diplômé(e)s sans emploi de l'enseignement supérieur, général, technique ou professionnel, des écoles des arts et métiers ;
- Apprentis ayant achevé leur formation auprès d'un maître artisan dûment inscrit au registre des artisans de son pays et reconnu par ses pairs ;
- Coopératives non financières d'ouvriers, d'agriculteurs, d'éleveurs, de pêcheurs ou d'artisans ;

- Opérateurs de micro-activités de production aspirant au développement ou à la modernisation de leur activité ;
- Systèmes Financiers Décentralisés, pour le financement des projets d'investissement de leurs membres ou clients ; et
- Jeunes déscolarisés.

La BRS Guinée-Bissau a pour objectif de financer par des appuis multiformes à la production, les activités génératrices de revenus initiées par les populations démunies qui n'ont pas accès au système financier classique, en vue de promouvoir l'emploi indépendant.

4.2.2. La nature et les modalités des concours et services de la BRS-GB

Les concours proposés par la BRS-GB sont de plusieurs ordres. Ils portent notamment sur les possibilités de crédits liées à l'investissement, à la trésorerie et à la consommation.

4.2.2.1. Les crédits d'investissement

Ces crédits couvrent, entre autres, l'acquisition de matériels de production, de mobilier et de matériels de bureau dans le cadre du financement des nouveaux projets et selon les besoins exprimés. Pour les projets existants, le financement des investissements se limite aux matériels de production.

Le montant est plafonné à 5 millions FCFA par bénéficiaire ou par projet, il pourrait être porté à 10 millions FCFA pour les projets présentés par les diplômés de l'enseignement supérieur ou, en cas de regroupement d'un minimum de trois (3) personnes, pour une durée maximum de 10 ans avec un taux de 12%. Ce crédit est destiné au financement des activités génératrices de revenus et assorti d'une garantie réelle obligatoire (hypothèque, nantissement de biens ou gages sur véhicule, avaliste).

4.2.2.2. Les crédits à court terme ou de trésorerie

Ces types de crédits concernent le financement des besoins en fonds de roulement et l'escompte d'effets représentatifs de créances commerciales que pourrait présenter la clientèle cible de la BRS. Ils sont plafonnés à 20% du coût du projet, pour une durée de

deux (2) ans maximum avec un taux de 14%, une garantie réelle ou personnelle ou caution personnelle d'un tiers.

4.2.2.3. Les crédits à la consommation

Ce type de crédits est consenti aux salariés, avec un montant maximum de 10.000.000 FCFA, sur une durée de deux (2) ans maximum et assorti d'un taux de 12% avec la domiciliation partielle ou totale du salaire.

4.2.3. Les engagements par signature

Il s'agit des cautions sur marché (caution de soumission, caution d'avance de démarrage, caution de bonne fin d'exécution, caution de garantie de paiement). Pour accéder à ces types de caution, le client doit avoir, au minimum, trois mois d'ancienneté dans la banque, domicilier le règlement à la BRS (ou nantir le marché au profit de la BRS), être à jour de ses engagements et bloquer une provision au moins égale à 20% du montant de l'engagement sollicité.

4.2.3.1. Les avals de traites

L'aval est un engagement fourni par un tiers qui se porte garant de payer tout ou partie du montant d'une créance, généralement un effet de commerce. L'aval peut être donné sur le titre ou sur un acte séparé. L'avaliseur est tenu de la même manière que celui dont il s'est porté garant (débité principal), le banquier (avaliste) doit apprécier le demandeur d'aval non seulement à travers sa santé financière, mais aussi à travers les effets déjà avalisés (existence d'incidents de paiement).

Pour accéder à ces types de caution, le client doit avoir, au minimum, trois mois d'ancienneté dans la banque, domicilier le règlement à la BRS, être à jour de ses engagements et bloquer une provision au moins égale à 20% du montant de l'engagement sollicité et une garantie réelle.

4.2.3.2. Les crédits documentaires

Le crédit documentaire est accordé à un client en faveur de son fournisseur, l'importateur qui, par le biais d'une banque, s'engage à effectuer un paiement postérieurement à la présentation des documents conformes à la demande d'ouverture du crédit. Il consiste en

un engagement apporté par une banque de payer un montant déterminé à un fournisseur prouvant l'expédition d'une marchandise. Le crédit documentaire est un engagement par lequel une banque agissant à la demande d'un client (donneur d'ordres) est chargée d'effectuer un paiement à un tiers ou d'accepter un effet de commerce contre des documents rescrit sans réserve que les conditions du crédit soient représentées.

4.2.4. Les refinancements des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD)

Les engagements sur un SFD sont limités à 20% des crédits de la banque. Le montant global des interventions de la BRS en faveur des SFD est plafonné à 30% de son encours de crédit. Au-delà de ces plafonds, l'accord préalable du Conseil de l'Administration est requis. Ici, on peut citer deux types de refinancement qui sont : le refinancement et la ligne de crédit.

4.2.4.1. Le Refinancement

Ce refinancement est assujéti à un taux spécifique fixé par le Conseil d'Administration sur la proposition de la Direction Générale.

4.2.4.2. La ligne de crédit

Les lignes de crédit mises à la disposition des SFD supportent en outre une commission d'engagement de 2% payable dès la notification de l'accord de la BRS, quels que soient les tirages effectués.

4.2.5. Structure organisationnelle

La BRS-GB comprend une agence principale, sise à la rue Justino Lopes de Bissau – lieu de notre stage – et un bureau de liaison situé au marché principal de Bissau (Feira de Praça). Elle est gérée par un chef d'agence et deux caissières.

L'organigramme de la filiale prévoit (voir annexe:87) :

- Un Conseil d'Administration ;
- La Direction Générale ;
- Le Secrétariat Général ;
- Les Départements suivants :

- Le Département du Contrôle Général ;
- Le Département de l'Informatique et de l'Organisation,
- Le Département des opérations, des Finances et de la Trésorerie,
- Le Département des Ressources Humaines, de la Formation, de l'Administration et du Patrimoine ;
- Le Département de la Clientèle, du Partenariat et des Risques.

Le **Conseil de l'Administration** est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués aux Assemblées Générales d'actionnaires par l'Acte Uniforme de l'OHADA sur les sociétés commerciales et les GIE.

Concernant la **Direction Générale**, les missions du Directeur Général sont fixées par le Conseil d'Administration conformément aux statuts de la société. Le **Secrétariat Général** est placé sous l'autorité du Directeur Général, il est chargé de préparer, organiser et suivre l'exécution des décisions prises par le Comité de Direction.

Au Secrétariat Général sont rattachés trois services :

- Le Service « Marketing, Communication, Stratégie et Développement » qui est chargé de participer à la définition de la stratégie et du politique marketing du groupe.
- Le Service « Comptabilité Générale » qui supervise la tenue de la comptabilité de la filiale, établit les états financiers et comptables de la filiale.
- Le Service « Affaires Juridiques » est chargé de gérer tous les contrats de la filiale, gérer les procédures judiciaires engagées par la filiale ou contre elle. Ce Service est également chargé de gérer toutes affaires juridiques, en collaboration avec les auxiliaires de justice.

Le **Département de l'Informatique et de l'Organisation** est placé sous la responsabilité d'un Directeur nommé par le Directeur Général. Il est composé de deux services :

- Le Service « Informatique et Télécommunication » qui est chargé de gérer les systèmes informatiques et réseaux.

- Le Service « Organisation et Méthode » participe à la définition des normes et à la conception de procédures de fonctionnement du groupe.

Le Département des Opérations, des Finances et de la Trésorerie est, quant à lui, placé sous la responsabilité d'un Directeur nommé par le Directeur Général. Ce département est composé de quatre services :

- Le Service des Opérations avec l'Etranger qui gère les crédits et remises documentaires, les virements, les transferts de fonds UEMOA et hors UEMOA.
- Le Service des Opérations Locales est chargé de mettre à jour les Conditions Générales de la Banque en matière d'Opérations Locales.
- Le Service Monétique assure la promotion des produits monétiques.
- Le Service Finances et Trésorerie assure la mise en place de la politique financière du groupe.

Le Département des Ressources Humaines, de la Formation, de l'Administration et du Patrimoine est, lui aussi, placé sous la responsabilité d'un Directeur nommé par le Directeur Général. Il est composé de deux services :

- Le Service des Ressources Humaines et Formations qui veille à l'application de la réglementation et des obligations de l'employeur vis-à-vis de l'Etat et des organismes sociaux, gère également les dossiers administratifs du personnel. ;
- Le Service « Administration et Patrimoine » a pour mission de gérer le patrimoine mobilier et immobilier de la banque. .

Par ailleurs, au sein de la BRS/GB, on peut trouver les différents comités suivants :

- Le Comité de Direction ;
- Le Comité de Crédit qui est un comité chargé d'analyser les points de vue des analystes par rapport à leurs dossiers. Ce comité se réunit une fois par semaine sous la direction du Directeur Général.
- Le Comité des Irréguliers, se charge de suivre les créances qui sont irrégulières, c'est-à-dire les créances qui se trouvent sans mouvement pendant trois mois et les comptes restés impayés pendant six mois. De plus, ce comité est chargé de prendre la décision sur les comptes à provisionner, à déclasser et les comptes à fermer. Il se réunit mensuellement, sous la direction du Directeur Général, avec la participation

du Chef du Service l'Administration du crédit, du Contrôleur Général et du Directeur de Crédit.

- Le Comité de Recouvrement constitue le comité qui se réunit sur les comptes des créances en souffrance. Mais ce comité n'a pas été mis en place au sein de la banque.

4.3. Présentation du département en charge du service crédit

Le service du crédit est assuré par le « Département de la Clientèle, du Partenariat et des Risques » qui est placé sous la responsabilité d'un Directeur nommé par le Directeur Général. Ce département emploie cinq personnes et il est scindé en quatre services :

- Le service « Administration du Crédit » chargé de :
 - préparer la mise en place des dossiers de crédit ;
 - mettre en place les crédits accordés aux clients, conformément aux décisions des organes compétents ;
 - gérer les dossiers de crédits, les garanties, les échéanciers et suivi du portefeuille ;
 - assurer le secrétariat du comité de crédit ;
 - effectuer le traitement des dossiers de crédits en cours : report d'échéance, rééchelonnement, règlement par anticipation, attestation de non engagement, etc.;
 - veiller à l'archivage des dossiers de crédit ;
 - préparer les lettres de relance en collaboration avec le service recouvrement ;
 - effectuer systématiquement des visites de site avant la mise en place des crédits.

Au niveau de ce service, il y a un responsable qui se trouve être, lui-même, le Chef de Service.

- Le Service Etude du Crédit chargé de :
 - effectuer le traitement des dossiers de crédit notamment l'analyse du risque clientèle ;
 - effectuer les visites des lieux d'activités des clients à financer ;
 - analyser les demandes de lignes de crédits et de refinancement des SFD ;
 - assurer le suivi des dossiers de crédit et des projets sur le terrain ;

- appliquer et contribuer à la mise à jour des procédures de gestion de crédit ;
- participer au renforcement des capacités des agents du service crédit de la filiale.

Ce service est assuré par deux (2) personnes qui sont les analystes de crédit. Ce service n'a pas de chef de service.

- Le Service Clientèle et Partenariat chargé de :
 - contribuer à la définition et à la mise en œuvre de la politique de collecte de ressources, de distribution de crédit et d'offre de services ;
 - veiller à la bonne qualité du portefeuille de la Filiale ;
 - collaborer avec le service Marketing, de la Communication, de la Stratégie et du Développement, pour la création de nouveaux produits.

Ce service est dirigé par une personne qui a qualité de « Chef de Service ».

- De son côté, le Service Recouvrement est chargé de :
 - concevoir et proposer une politique et une stratégie de recouvrement des créances en souffrance ;
 - établir la situation journalière des impayés ;
 - préparer les correspondances à adresser aux clients en recouvrement ou en contentieux, en collaboration avec le Service Administration du Crédit et les gestionnaires de comptes ;
 - mener les actions sur le terrain pour le recouvrement des créances impayées ;
 - gérer toutes affaires juridiques en matière de recouvrement, en collaboration avec les auxiliaires de justice (Avocats, Huissiers, Police, Gendarmerie, etc.) ;
 - superviser les opérations de saisies effectuées par les huissiers ;
 - participer aux opérations de ventes aux enchères.

Ici aussi, un Chef du Service en dirige les activités.

Le service de crédit est muni d'un manuel de procédures intitulé « Principes Directeurs » et dans lequel sont éditées les différentes mesures et instructions d'analyse des risques.

Ce chapitre nous aura véritablement permis de mieux connaître la BRS – GB, de façon générale, son service crédit, en particulier.

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU PROCESSUS CREDIT DE LA BRS-GB

L'objectif de ce chapitre est de mieux maîtriser le processus de crédit au sein de la BRS-GB. Pour cela, nous avons présenté les composantes qui peuvent influencer la performance du service crédit et du processus crédit.

5.1. Présentation des composantes qui peuvent influencer la performance du service crédit

Notre présentation va consister à passer en revue les éléments suivants :

- la planification ;
- l'organisation ;
- la direction ;
- la gestion ;
- le contrôle ;
- l'environnement bancaire et sociopolitique.

5.1.1. La planification

La planification au sein du service crédit se caractérise par : les objectifs fixés par le Holding sur la politique de crédit, et le processus d'octroi de crédit.

5.1.2. L'organisation

L'organisation au sein du service crédit est présentée come suit :

Département de la clientèle, du partenariat et des risques ;

Service administration du crédit ;

Service étude de crédit ;

Service clientèle et partenariat ;

Service recouvrement.

5.1.3. La Direction

Le service de crédit est géré par le DCPR qui a sous ses responsabilités le Service Administration du Crédit (SAC), le Service Etude de Crédit (SEC) et le Service Recouvrement du Crédit (SRC).

5.1.4. La gestion

La caractéristique principale de la gestion au sein du service crédit, c'est que le DCPR délègue une grande partie de cette tâche au SAC.

5.1.5. Le contrôle

Le contrôle au sein du service se caractérise entre le DCPR, le SAC et le Contrôleur Général ; mais il se fait, dans plupart de cas, entre le DCPR et le SAC.

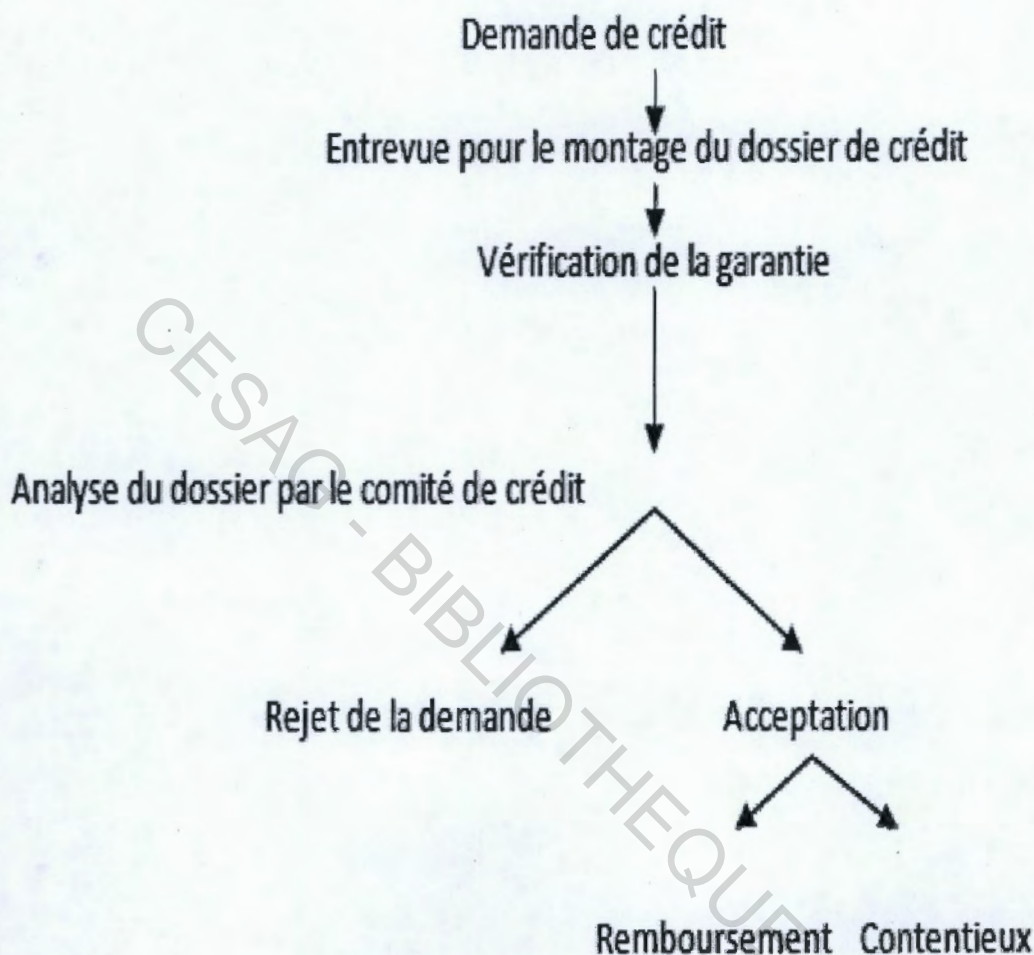
5.1.6. L'environnement bancaire et sociopolitique

Tout d'abord, il faut dire que l'environnement bancaire à Bissau est étroit, avec seulement quatre banques dans tout Bissau. La BRS/G-B est, quant à elle, considérée comme une banque hybride qui, en plus de sa vocation de banque classique, est également dédiée à la lutte contre la pauvreté, avec un rôle majeur en faveur des institutions de micro finance (IMF). C'est peut-être cette valeur ajoutée qui en a fait une banque leader sur la place Bissau Guinéenne, dans un contexte d'instabilité sociopolitique qui caractérise le pays.

5.2. Présentation du processus crédit

Le processus crédit au sein de la banque se décrit de la manière suivante :

Figure 6 : processus crédit à la BRS-GB



Source : Etabli par nous-mêmes

5.2.1. Réception des dossiers

La demande des dossiers de crédits est reçue par la Secrétaire de la Direction Générale. Elle la reçoit à travers le courrier régulier et la soumet au Directeur Général (DG) pour visa. Ce dernier l'envoie au Directeur de la Clientèle, du Partenariat et des Risques (DCPR), lequel, à son tour, l'impute à l'analyste chargé de l'étude des dossiers. Ce dernier procédera à l'inventaire des pièces fournies et à la vérification de la date de validité desdites pièces. A cet égard, en cas d'absence ou bien de non validité d'une pièce requise, il est demandé au client de corriger le défaut ou de compléter son dossier avant l'analyse.

5.2.2. Instruction des dossiers

La demande d'information est faite de manière professionnelle, c'est-à-dire que l'analyste fait une demande aux autres banques de la capitale et/ou établissements financiers pour connaître la situation du promoteur vis-à-vis des autres banques. Dans les normes, ce type d'information devrait être fourni par la centrale des risques de la BCEAO, mais cette centrale n'est pas toujours à jour, ce qui oblige la banque à procéder ainsi.

Par la suite, l'analyste procède à l'élaboration du programme des visites de terrain, en relation avec les structures d'encadrement du promoteur. Cette descente sur le terrain vise à vérifier l'existence et la légalité du bien déclaré en garantie, ainsi que l'exactitude des informations fournies. Un rapport de visite est alors produit. Il faut noter que la visite des projets se fera en fonction de la disponibilité des agents et de moyen de transport.

L'analyste procède aussi à l'évaluation du projet au regard :

- ✓ de la présentation des conditions proposées par le promoteur dans sa demande, c'est-à-dire l'objet ou la nature du crédit, le montant, la durée, le taux, la fréquence de remboursement et, éventuellement, le différé ;
- ✓ de l'étude de marché, quand celle-ci met l'accent sur l'emplacement du local prévu pour le projet, l'approvisionnement en matières premières et le circuit d'écoulement des produits ;
- ✓ de la situation actuelle du projet sachant que, pour le cas d'extension, l'analyste essaie de retracer le patrimoine du promoteur, la production et son chiffre d'affaires actuels ;
- ✓ du schéma d'investissement et de financement tel que proposé parfois par le promoteur ou par l'analyste, en fonction des questionnaires préétablis et en détaillant ses différentes rubriques, partant de la nature du projet ;
- ✓ de l'estimation sommaire de la production et du chiffre d'affaires prévisionnel, ce qui permet à l'analyste d'élaborer un état de la situation financière prévisionnelle du promoteur ;
- ✓ de l'avis motivé de l'évaluateur qui, directement ou par le biais de l'analyste, donne tout d'abord son avis par rapport à ce qu'il a constaté en termes de capacité de remboursement du client à partir de l'activité qu'il veut mener et, ensuite, soumet le dossier au comité de crédit qui essaie d'analyser la viabilité du client avant de

donner son avis (rejet ou accord). Ce comité de crédit se réunit une fois par semaine, généralement les mercredis. Sa mission est d'étudier tous les dossiers de demande de crédit. Il peut accepter et ordonner le décaissement des crédits pour les dossiers positivement appréciés, ou rejeter ceux qui ne respectent pas les conditions d'octroi de crédit de la banque.

- ✓ la proposition d'un montant et des conditions d'octroi de crédit dans le cas d'avis favorable et les motifs du rejet, en cas d'avis défavorable.

Ensuite, l'analyste fait évaluer les risques. Cette analyse est faite pour s'assurer que le signataire est habilité à engager le regroupement qu'il représente, le projet, ainsi que les membres du regroupement éligible aux concours de la BRS.

5.2.2.1. Pour les regroupements et les personnes physiques ne tenant pas de comptabilité

Les analystes des dossiers de crédit prennent la diligence de vérifier l'identité des promoteurs et leur patrimoine, ainsi que les pouvoirs des dirigeants sollicitant le crédit. En outre, ils s'assurent que les promoteurs ont, de par le passé, respecté leurs engagements envers la BRS et des tiers. Ils étudient le marché du projet, notamment le circuit de distribution et d'approvisionnement en matières premières, ils vérifient la cohérence d'ensemble du schéma d'investissement et celui du financement proposé, voire la pertinence des données prévisionnelles, notamment les productions et les chiffres d'affaires retenus. Ensuite, ils évaluent le revenu brut du projet, le revenu net déduction faite de toutes les dépenses, ainsi que les résultats prévisionnels couvrant la période du prêt, avant de calculer la capacité d'autofinancement prévisionnelle qui est arrêtée à un montant plafonné à 80% de sa capacité de remboursement. Il faut préciser qu'en évaluant la capacité de remboursement du client, les analystes tiennent compte des dettes contractées auprès des tiers, notamment les SFD.

5.2.2.2. Pour les regroupements et les personnes physiques disposant d'une comptabilité

Les analystes font la même chose que pour les regroupements qui n'ont pas la comptabilité, la différence se trouve, d'un part, dans l'analyse du bilan sur les trois exercices et le calcul de fonds de roulement, du besoin de financement et la trésorerie nette

du projet, et, d'autre part, dans l'analyse du tableau des ressources et emplois. Toutefois, il faut noter que ces types de regroupements sont rares. Autrement dit, ils traitent plus fréquemment des dossiers des regroupements n'ayant pas de comptabilité.

5.2.2.3. Pour les SFD qui sollicitent un concours

Les analystes se chargent de vérifier les pouvoirs des dirigeants sollicitant le crédit, d'analyser le bilan sur les trois derniers exercices, ainsi que le compte de résultat sur la même période, en mettant en exergue les soldes intermédiaires de gestion. Ils vérifient également le taux de remboursement des crédits qui est fixé à 90% minimum et s'assurent, d'une part, que le listing joint à la demande de refinancement est composé de crédits éligibles au concours de la BRS et, d'autre part, que la durée du financement sollicité n'excède pas l'échéance la plus rapprochée de ces crédits. De plus, ces analystes vérifient que la réglementation applicable à ces structures est respectée, notamment les ratios prudentiels et les dispositions relatives à l'usure. En outre, ils prêtent attention à la trésorerie prévisionnelle au regard des échéances du prêt.

Les analystes s'inspirent aussi des activités similaires et des résultats attendus du projet pour identifier les faiblesses spécifiques, les risques liés au financement du projet ainsi que les modalités de couverture de ces risques (les garanties hors projet, notamment).

Aussi, pour une appréciation complète du risque, l'analyste recense les risques liés à la personne de l'emprunteur et à la branche d'activité du projet. Pour ce faire, l'analyste fonde son point de vue sur l'objet de la demande de crédit, la justification et l'adéquation du crédit sollicité avec les besoins du client. Il doit relever dans cette partie leur historique avec le client, en particulier le dénouement des concours précédents.

Dans ses commentaires, l'analyste met en exergue l'âge du promoteur, le nombre d'années de chômage, l'expérience antérieure accumulée, la moralité, ses différentes relations au plan commercial et financier, et les diplômes obtenus ou les métiers exercés, en plus, éventuellement, de l'apprentissage ou de la formation en cours.

Cette analyse permet à l'analyste d'avoir une vision d'ensemble approfondie des performances financières du projet, ses forces, ses faiblesses et sa capacité à générer des revenus.

L'analyste fait une note d'étude en concluant par une proposition d'octroi, d'ajournement ou de rejet du dossier de demande de crédit, qui est soumis au comité de crédit.

5.3. Validation des dossiers

Après les instructions et les analyses des risques, les dossiers étudiés sont soumis au Comité de Crédit pour la validation. Ce comité se réunit une fois par semaine ; il est composé du le Directeur Général, du Directeur de la Clientèle et du Partenariat, des Analystes des dossiers, du Chef du Service de l'Administration de Crédit et du juriste.

5.4. Les formalités des dossiers

Après le comité de crédit, les analystes font les notifications par rapport à la décision du comité, rédigent des fiches d'accord des préalables au décaissement ou de rejet spécifiant les motifs du rejet de crédit, puis envoient les dossiers acceptés au juriste de la banque pour faire les contrats, élaborer les tableaux des amortissements en deux exemplaires et soumettre le tout au client, pour sa signature.

Les décaissements en faveur du client bénéficiaire du prêt interviennent à titre exceptionnel, c'est-à-dire qu'ils peuvent être effectués de manière globale ou par tranche. Seulement, pour ce dernier cas de figure, le décaissement est, généralement, effectué pour les crédits de campagne ou bien de la caution de garantie de soumission.

5.5. Mise en place

Après les instructions des dossiers acceptés dans le système, les analystes les soumettent au Directeur du crédit pour la vérification, la probation et la mise en place. Cette dernière étape consiste à mettre en place le montant du crédit sollicité dans le compte du client, par tranche ou bien globalement, même si, la plupart du temps, elle est faite de manière globale.

5.6. Suivi et contrôle des dossiers

Le suivi des dossiers est fait, de façon mensuelle, par chaque analyste de dossiers de crédit, c'est-à-dire que chaque analyste suit son portefeuille.

Les postes du contrôle à la banque se situent à trois niveaux, à savoir, auprès :

- du Directeur du Crédit ;
- du Contrôleur Général ; et
- du Service de l'Administration du crédit.

Cette démarche a pour objectif de sauvegarder une bonne politique d'octroi de crédit et un bon suivi.

5.7. Recouvrement

Après la mise en place de crédit, le SCR travaille en collaboration avec les analystes de crédit et le SAC sur le portefeuille de chacun. C'est-à-dire qu'à chaque fin du mois, l'agent du SAC fait l'état du portefeuille qu'il soumet, au DG pour la connaissance de la situation du portefeuille, aux analystes pour le suivi de leurs portefeuilles et au SCR pour s'occuper du recouvrement auprès des certains clients. Le SCR fait un programme de visite chez les clients qui sont inscrits dans les états des impayés, au lieu d'envoyer une lettre de relance.

A travers ce chapitre, nous avons pu faire le point sur le déroulement du processus crédit au sein de la BRS/G-B.

CHAPITRE 6 : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Dans le présent chapitre, il s'agira pour nous de présenter les résultats d'étude et de les analyser et de présenter nos recommandations.

Dans ce travail, quatre critères essentiels seront pris en compte pour l'analyse de la performance, à savoir *la planification, l'organisation, la gestion et le contrôle*.

6.1. Analyse du processus du service crédit

En guise de rappel, la mise à disposition ou non du crédit suit différentes phases dans lesquels plusieurs acteurs jouent un rôle. A ce titre, le processus est caractérisé par sept étapes décrites ci-après.

6.1.1. La réception des dossiers

Selon les procédures de la banque, lorsqu'un client sollicite un crédit, il doit adresser une correspondance au Directeur Général, en motivant sa demande. Cependant, la pratique est toute autre. Plutôt que de déposer, en premier lieu, une demande de crédit, le client dépose son dossier en même temps que sa demande auprès du secrétariat de Direction. Ceci n'est pas forcément un facteur de contreperformance, dès l'instant que cela peut permettre de gagner du temps dans la réception des demandes de crédit.

Toutefois, sachant qu'au regard du manuel de procédures, les dossiers devraient être enregistrés dans le système avant d'être acheminés au Service du crédit par le gestionnaire des comptes, cette étape fait malheureusement défaut au sein de la banque. Du fait d'un déficit de personnel, la phase d'enregistrement est sautée et seuls les dossiers acceptés par le *comité* sont intégrés dans le système.

Après le visa de réception de la part du DG et celui du DCPR, les dossiers devraient être acheminés au niveau du chef du Service d'Etude du Crédit (SEC) mais, étant donné que cette fonction n'est pas encore dotée – le chef du SEC n'est jusqu'ici pas nommé, les dossiers sont directement remis aux agents chargés de leur analyse. Dès lors, les limites du schéma organisationnel créent, d'une part, une absence de filtre pour contrôler le travail effectué par les analystes avant la remontée vers le DCPR et, d'autre part, cette situation crée une surcharge de travail au niveau du DCPR, au point que celui-ci n'a souvent pas le

temps de s'imprégner des dossiers avant la tenue du *comité de crédit*. D'où, des évaluations pas toujours objectives et, par ricochet, une dépréciation de la qualité du portefeuille.

6.1.2. L'entretien avec le client

L'entretien avec le client qui se fait tout juste après la réception des dossiers, permet de recueillir les informations complémentaires sur le client, car, non seulement la réception des dossiers ne se fait pas comme il se doit – le manuel de procédures est loin d'être appliqué et aucun contrôle n'est exercé pour des mesures de correction – mais le problème majeur de la banque, sur ce plan, est que, d'une part, la banque n'a pas de gestionnaire de comptes et, d'autre part, le contexte local est tel que les habitudes de l'oralité influent sur le montage et la tenue des dossiers, du côté du client comme du côté de la banque.

On comprend alors pourquoi même les gros clients n'ont pas d'informations nécessaires pour le montage de leur dossier. D'où la nécessité de ces entretiens entre les analystes et les clients pour compléter les informations conformément à la procédure. Seulement, dans bien des cas, les dossiers restent incomplets.

S'y ajoute que le volume de travail, en termes de nombre de dossiers montés et traités par semaine, est tel que le temps devient un facteur contraignant pour la qualité du traitement. En effet, au sein de la BRS-GB, il n'y a que deux (02) analystes chargés du montage des dossiers et des entretiens avec les clients. Sachant que chacun reçoit, en moyenne, 25 nouvelles demandes de crédit par semaine, il est, en effet, aisé de comprendre les raisons de ces manquements.

6.1.3. Le montage du dossier

La plupart des promoteurs (personnes physiques ou personnes morales) n'ayant pas d'états financiers, le montage des dossiers s'avère une phase plutôt difficile. C'est la raison pour laquelle l'entretien avec le promoteur, ainsi que l'étude du plan d'affaires constituent les méthodes les plus usitées au sein du DCMP, qui est en charge du service crédit.

Cette situation rajoute à la contrainte d'organisation interne et de gestion du temps auxquelles les analystes font déjà face. L'enjeu à ce niveau se pose alors en termes de diversification et de croissance qualitative du portefeuille.

6.1.4. L'instruction des dossiers

Les résultats sur l'instruction du dossier ont montré que les informations sur le promoteur de projet sont produites entre confrères (autres banques) pour s'assurer que le client n'a pas eu recours à des prêts chez eux. Ceci s'explique par le fait que la base de données de la centrale des risques de la BCEAO n'est pas régulièrement actualisée. Donc, les analystes sont obligés de trouver des palliatifs tout en restant dans un cadre professionnel.

6.1.5. La validation des dossiers

En étudiant les résultats sur la validation des dossiers – qui consiste à soumettre tous les dossiers étudiés durant la semaine au *comité de crédit*, nous constatons que l'accomplissement de toutes les formalités relatives au montage du dossier de demande de crédit fait l'objet de commentaire de la part de chaque analyste quant à son dossier.

Les analystes, bien qu'ils n'ont pas de pouvoir de décision, donne un avis consultatif (favorable, sous réserve ou défavorable). Le dossier est ensuite soumis à l'appréciation du comité de crédit qui est habilité à cet effet. Le comité se réunit, en général, une fois par semaine. Les décisions du comité de crédit sont prises à la majorité simple, en cas d'égalité de voix, celle du président du comité de crédit est prépondérante.

Les analystes assistent aux délibérations du comité de crédit pour uniquement donner leur avis technique sur les dossiers.

Après la présentation des dossiers par les analystes, le comité de crédit statue et rend sa décision. Cette décision du *comité de crédit* mentionnera les réserves formulées sur les différentes pièces versées au dossier, ou alors les formalités préalables au déblocage du crédit. Le comité de crédit pourrait exiger du promoteur, entre autres, la souscription d'une police d'assurance, la production des pièces justifiant les avantages consentis par l'Etat au projet, le contrat de bail, la liste du matériel existant et sa valeur approximative, etc. Après cette étape, charge est aux analystes d'introduire les réserves formulées par le comité de crédit et d'en informer les clients sur la décision dudit comité. La décision du comité peut être, selon le cas :

- un avis favorable ;
- un avis défavorable ;

- un avis favorable avec des réserves motivées.

6.1.6. Les formalités des dossiers

Nous avons également prêté attention aux formalités des dossiers, les résultats ont montré qu'après la décision du comité de crédit, les analystes intègrent toutes les observations retenues par le comité de crédit, avant de faire une notification aux dossiers acceptés et de les envoyer ensuite au juriste de la banque pour que celui-ci rédige un contrat entre la banque et le promoteur de projet.

Il se trouve que cette étape est souvent négligée qui fait que les contrats sont établis avec beaucoup de retard. Ici aussi, les analystes avancent la question des effectifs et du volume de travail individuel pour justifier cette faible réactivité de leur part.

6.1.7. Mise en place du crédit

Les résultats ont montré qu'après toutes les formalités sur le promoteur de projet, chaque analyste s'occupe de « ses » dossiers pour faire une fiche d'accord de crédit. Celle-ci décline les principaux renseignements sur la nature du crédit, l'échéance, le bénéficiaire et les visas, avant d'être soumise au DCPR pour la mise en place du crédit.

La mise en place des crédits devrait être faite par le SEC, ainsi que cela est défini dans le poste. Qui plus est, avant la mise en place de crédit, le SEC, ou alors ses agents, devrait systématiquement effectuer des visites de site. Ces deux démarches sont loin d'être effectives au niveau de la BRS-GB. D'après les agents, il y a un manque criard d'effectifs et donc, présentement, il y a tout juste une personne au niveau de ce service. L'on comprend alors pourquoi l'objet du crédit est souvent détourné à d'autres fins... D'autant que, juste après la mise en place du crédit par le DCPR, le montant sollicité est débloqué dans le compte du client, dans sa globalité.

6.1.8. Le suivi et le contrôle des dossiers

En prêtant attention au suivi et au contrôle des dossiers, nous avons noté qu'après la mise en place du crédit, chaque analyste est chargé de gérer son portefeuille de crédit. Le suivi et le contrôle se font mensuellement dans le système IBIS, qui est un logiciel utilisé par la

banque pour la gestion des portefeuilles. Cependant, nous avons constaté que le suivi et le contrôle se font, le plus souvent, à travers des applications simples comme Excel.

Quant au contrôle des dossiers, il est fait par le Contrôleur Général après la mise en place du crédit. Celui-ci sollicite tous les dossiers mis en place pour vérifier si les procédures d'octroi de crédit ont été respectées. Notre présence au sein de la banque nous a donné l'opportunité de noter que, parfois, certains dossiers sont mis en place bien avant la rencontre du comité de crédit. Cette situation remet en cause les critères relatifs aux types d'entreprises financées (critère de création d'emplois), à l'adéquation entre le service fourni et les attentes des populations cible et non cible.

6.1.9. La visite au client

Si la performance de la Banque ne dépendait que de cette phase – nécessaire et toujours planifiée, l'institution financière n'atteindrait jamais ses objectifs financiers. En effet, très peu de visites sont faites aux clients en aval de la mise en place du crédit. Dans le processus du montage du dossier, quelques rares visites arrivent à être effectuées, du fait du manque d'informations. Mais une fois le dossier finalisé et le crédit mis en place, le suivi devient problématique, qui constitue, pour partie, les faibles recouvrements, surtout quand le client a dévié l'objet du crédit et n'aura senti qu'une très faible pression de la part du responsable de son dossier⁴. L'on peut comprendre pourquoi le niveau des créances en souffrance est si élevé quand le taux de recouvrement est très faible.

La principale raison avancée pour expliquer cette rareté des visites, c'est le manque de ressources humaines (2 analystes seulement) et matérielles (parc automobile constitué de 2 véhicules seulement).

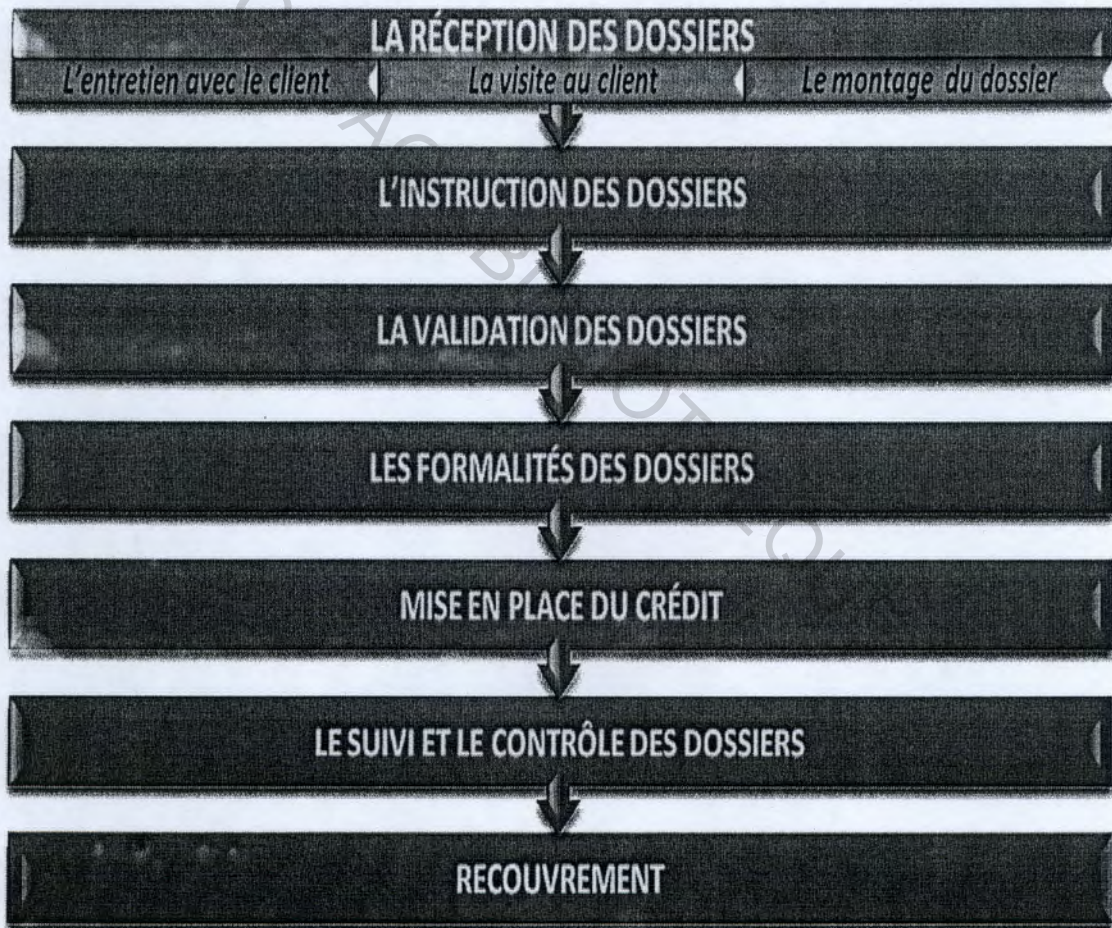
Plus que le suivi du déroulement de l'activité du promoteur, c'est finalement et surtout, les nécessités du terrain qui poussent à effectuer des visites. Avec les détournements d'objet engendrés, les sorties deviennent plus élevés que les rentrées de fonds et la Banque voit sa mission de création d'emplois devenir moins valorisée.

⁴ Au cours du mois passé dans le Département en charge du service du crédit (du 1^{er} au 31 Août 2010), une seule visite a été faite auprès d'un seul client. Et, d'après les résultats de nos entretiens, au cours d'un mois, il y a rarement 3 visites auprès de clients.

6.1.10. Recouvrement

En prêtant attention au recouvrement, les résultats ont montré que cette étape du processus de crédit est la plus déficiente du service, vu le niveau du taux de dégradation du portefeuille (50% pendant l'année 2009, avec un taux de provision de 88%, pour la même année). Ceci s'explique principalement par le manque de suivi des crédits octroyés, la faiblesse des effectifs de la DCPR, le manque d'instruments de cotation et de gestion de portefeuille, l'absence, surtout, de ressources humaines et matérielles, le déficit de communication entre les Services concernés et la faible motivation du personnel.

Figure 7: Résumée de la description du processus crédit



Source : nous-mêmes.

6.2. Analyse des forces et des faiblesses de la BRS-GB

Tableau 2 : Analyse des forces et faiblesses

	Positif	Négatif
Interne	Liste des FORCES	Liste des FAIBLESSES
	Existence d'un organigramme	Déficit de moyens humains et matériels
	Existence d'un manuel de procédures	Non actualisation des principes directeurs
	Hierarchisation bien définie	Non actualisation de la politique de crédit
	Faible taux d'intérêt par rapport aux autres banques locales	Non respect des pratiques et des règles de gestion du crédit
	Existence d'un comité de crédit	Faiblesse en matière du recouvrement
	Existence d'un comité de direction	Manque de précision sur les objectifs
		Absence du gestionnaire des comptes
		Manque de suivi des crédits octroyés
		Niveau très élevé du taux de dégradation du portefeuille
		Niveau très élevé du taux de provision
	Niveau très élevé des créances en souffrance	
Externe	Liste des OPPORTUNITÉS	Liste des MENACES
	Perspectives liées à l'intégration sous régionale	Instabilité politique
	Dynamique de relance de l'économie au sortir des conflits politiques	Crise macro-économique et financière au niveau mondial

	Augmentation du pouvoir d'achat des populations et des groupes cibles de la BRS	Faiblesse de l'épargne nationale
		Faiblesse du niveau d'éducation et de formation des populations cibles, en particulier les jeunes et les femmes
	Engagements de plus en plus marqués de la part des investisseurs et des organisations internationales	Niveau d'endettement élevé de la part des clients de la banque
	Réduction de la pauvreté comme l'un des objectifs du gouvernement, en rapport avec les objectifs du millénaire pour le développement	

Source : nous-même.

Si la banque veut lutter durablement contre la pauvreté tout en améliorant sa performance du service crédit, elle doit revoir sa politique d'octroi de crédit, car celle présentement appliquée est quelque peu inadaptée, surtout par rapport à un pays comme la Guinée-Bissau où, non seulement les populations n'ont pas l'habitude des opérations et services bancaires mais aussi le système judiciaire du pays ne fonctionne pas de façon optimale.

Il est vrai que la mission de la BRS-GB est de lutter contre la pauvreté, mais avec une telle politique de crédit, nous pouvons dire que cette mission commence à prendre une autre voie: la banque n'arrive plus à gérer sa population cible ; s'en suit un détournement progressif de sa mission première.

Nos entretiens nous ont permis de comprendre que dans les premières périodes qui ont suivi son implantation, la BRS-GB accordait un volume important de crédits, tant à sa population cible qu'aux autres clients, et cela, sans trop prêter attention aux garanties à présenter par ceux-ci ou aux informations concernant le promoteur.

De plus, la banque n'a pas mis en place des moyens pour l'encadrement de cette population. Ce qui fait que la mission de la banque commence à changer et, progressivement, l'on note qu'elle finance de plus en plus d'activités tournées vers le commerce (67% du portefeuille actuel).

Contrairement à sa philosophie de départ, sa population cible devient de moins en moins prise en compte. Pour accéder aux prêts, la banque exige toute sorte de garanties que les clients démunis ne sont pas toujours à même de présenter, ce qui les exclut alors du système.

La meilleure manière pour la banque de lutter durablement contre la pauvreté, est de revoir sa politique d'octroi de crédit et de mettre en place des moyens nécessaires pour cela, tout en améliorant ses performances, en termes de diversification du portefeuille et en termes d'élargissement des volumes de crédits à financer.

6.3. Recommandation pour une amélioration de la performance du service crédit

Tout au long de notre étude, nous avons examiné les composantes qui peuvent influencer la performance du service crédit et le processus de crédit.

Notre étude a montré que ceux-ci contribuent à la performance à des degrés différents, mais aussi ils influencent la performance globale du service. Dans ce chapitre, nous proposerons des pistes d'amélioration pour rendre plus performant le service crédit de la BRS/G-B.

6.3.1. Les recommandations sur les composantes qui peuvent influencer la performance du service

A ce stade de notre étude, nous suggérons à la Direction Générale de la BRS/G-B de :

- **fixer des objectifs** bien définis et de les faire connaître à tous les acteurs concernés, en plus de créer une base d'évaluation des objectifs au sein du service.

➤ Bien définir les responsabilités

La clarification des responsabilités au sein d'une structure est très importante, car cela évite les cumuls des fonctions et tâches.

➤ **Recruter le personnel pour combler les déficits**

L'effectif du service crédit est assez limité pour effectuer toutes les tâches qui lui sont assignées par la Direction.

➤ **Mettre en place une fiche de poste pour chaque acteur**

Une fiche de poste avec les job-descriptions des agents aide à bien suivre les objectifs et la capacité de chaque agent à les atteindre les objectifs. Cela permet aussi d'éviter un mauvais déroulement du service.

➤ **Mettre en place un système de motivation du personnel**

La motivation du personnel est très importante pour une d'entreprise, car, en tant que facteurs psychologiques, cela contribution à rendre une entreprise plus performante.

➤ **Mettre à jour les principes directeurs**

Les principes directeurs constituent une sorte de bible pour une institution comme la banque. De ce point de vue, ils doivent être mis à jour, respectés et appliqués pour éviter les désaccords et les interprétations non professionnelles par rapport aux pratiques relatives au crédit.

➤ **Veiller à la procédure de gestion de crédit.**

La gestion est la charte d'une bonne réussite de la performance. La banque doit mettre en place des postes de gestionnaires de compte, afin de corriger la défaillance en matière de suivi des engagements.

➤ **Assurer le respect des pratiques et règles de gestion du crédit**

La pratique et les règles de gestion du crédit sont très importantes. Elles permettent à la banque d'éviter de faire des provisions exorbitantes ainsi qu'une dégradation élevée du portefeuille.

6.3.2. Recommandations sur le processus de crédit

- **Assurer une bonne réception des dossiers**

La réception des dossiers est une étape très importante dans le processus de crédit, car les dossiers de crédit servent de support pour l'analyse du risque. Pour sa bonne démarche, la banque doit veiller à ce que tous les dossiers soient enregistrés dans le système dès leur entrée dans le circuit bancaire.

- **Veiller à la bonne conservation des dossiers de crédits**

Les dossiers de crédit sont des documents confidentiels qui ne doivent être accessibles qu'à un nombre limité de personnes au sein de la banque. Pour cela, ils doivent être soigneusement rangés dans des placards fermés à clé, et leur accès doit être limité aux seules personnes autorisées.

- **Elaborer un canevas pour le montage des dossiers**

Dans le canevas, il faut préciser les types d'informations en fonction des types de client et des montants de crédit. Il faudrait également définir une procédure qui permet un montage objectif.

- **Assurer la qualité des informations recueillies**

L'information est très importante pour le montage d'un dossier de crédit, car une information mauvaise peut rendre le crédit très risqué.

- **Suivre la situation du promoteur**

La situation financière des clients n'est pas immuable. Elle évolue nécessairement avec le temps. La banque doit être vigilante à cette évolution pour détecter, de manière précoce, les difficultés éventuelles des emprunteurs et prendre les dispositions nécessaires. Pour cela, elle doit penser à mettre en place une procédure de mise à jour des informations pertinentes sur les emprunteurs.

- **Rendre obligatoire la visite aux promoteurs avant le montage de dossier et après la mise en place du crédit**

La visite aux promoteurs est une étape importante du processus de crédit qui ne doit pas être négligée, car elle permet de vérifier la véracité des informations données lors de l'entretien. Cette visite ne doit pas être uniquement faite dans le cas où la créance est tombée en impayé, comme c'est souvent le cas à la BRS-GB. Elle doit être obligatoire pour tous les crédits d'un certain montant.

- **Assurer un suivi des activités financées**

La BRS-GB pourrait dans sa politique de crédit prévoir des visites inopinées aux sociétaires pour s'assurer que le crédit accordé n'a pas été détourné de son objet. Cette procédure permettrait en outre de voir l'évolution des activités financées et aiderait à la prise de décision, en cas de demande de nouveaux crédits.

- **Assurer une cotation du portefeuille**

C'est une étape très importante dans la gestion du risque, en ce qu'elle permet de suivre les crédits sains, les crédits à risque, les crédits à immobiliser, etc.

- **Actualiser la politique de crédit**

La politique de crédit est très importante dans une banque. De ce point de vue, la banque doit veiller à ce qu'elle soit toujours respectée et qu'elle corresponde à la réalité du terrain.

- **Assurer le respect de processus de recouvrement**

Comme tous les autres processus du crédit, le recouvrement doit faire l'objet d'une réflexion quant à sa finalité, l'organisation de ses activités, un plan d'action et un suivi de ses résultats. Le processus de recouvrement mérite forte attention compte tenu de son importance et de ses enjeux financiers, organisationnels, et en termes d'image.

Conclusion de la seconde partie

Dans la seconde partie, nous avons abordé les aspects pratiques de notre étude. Celle-ci nécessitait d'abord une prise de connaissance de la BRS-GB. A cet effet, nous avons présenté la mission, les objectifs, les concours et l'organisation de la BRS-GB. En outre, la performance du service a été analysée.

Après cette prise de connaissance, nous nous sommes intéressés à l'analyse des composantes et des processus crédit pouvant affecter la performance du service crédit.

Pour effectuer cette analyse, nous avons appliqué la méthode SWOT. Cette méthode nous a permis de tirer une conclusion sur la performance du service, avant de formuler un certain nombre de recommandations qui, nous l'espérons, seront pris en compte par la direction générale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'environnement bancaire a fortement évolué au cours de la dernière décennie. Le service crédit doit faire face à la rapidité des changements environnementaux et technologiques.

L'analyse des composantes de la performance et du processus crédit permet de mieux évaluer la performance du service crédit en établissant un diagnostic relatif aux forces et faibles dudit service.

Le cas de la BRS-GB n'a été qu'un prétexte pour interroger nombre d'institutions financières, dans leur vocation, dans leurs procédures et dans leurs processus internes qui, théoriquement, devraient leur permettre d'atteindre des objectifs aux plans financier (performance interne), économique (contribution au PNB) et social (lutte contre la pauvreté).

Certes, la BRS demeure une institution financière qui se veut compétitive dans un environnement rude (concurrence) et bien souvent instable (politiquement), mais sa philosophie ne devrait guère être perdue de vue surtout quand elle constitue un des soubassements de sa création dans la sphère sous-régionale.

Reste à se demander si le cas de la BRS-GB demeure un cas isolé ou si, dans les autres pays de l'UEMOA, les mêmes contraintes fonctionnelles et, peut-être, politiques, sont observées. Au cas échéant, c'est la performance du Holding *BRS* tout entier qu'il faudrait interroger, dans sa contribution au développement de la sous-région.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1: Guide d'entretien

- 1- Connaissez-vous les objectifs du service ?
- 2- Pouvez citer les critères d'évaluation des objectifs ?
- 3- Quelles sont les ressources nécessaires affectées à la réalisation des activités du service ?
- 4- Comment définissez-vous les responsabilités dans la réalisation des activités du service ?
- 5- Comment êtes-vous organisé en termes d'effectifs et compétences ? (nombre de personnel, agents de crédit)
- 6- Existe-t-il des fiches de poste par agent ?
- 7- Quelle est le nombre de dossiers de crédits reçus, accordés et mis en place ces trois dernières années ?
- 8- Recourez-vous à des méthodes spécifiques de collecte et d'analyse des dossiers de crédit ? Si oui, lesquelles ? Si non, pourquoi ?
- 9- Comment clarifiez-vous les rôles et les responsabilités dans la collecte, le traitement et l'analyse des dossiers de crédits ?
- 10- Participez-vous à des formations de renforcement de capacités ?
- 11- Comment procédez-vous pour la motivation au sein de votre service ?
- 12- Comment s'opère le processus de prise de décision au sein de votre service ?
- 13- Comment appréciez-vous le niveau de vos créances en souffrance de ces trois dernières années ?
- 14- Comment appréciez-vous votre niveau de recouvrement de ces trois dernières années ? En baisse ou en hausse ? Pourquoi ?
- 15- Comment appréciez-vous la qualité de votre portefeuille ?
- 16- Avez-vous recours à une révision du portefeuille de crédit ? Si oui, comment et à quelle fréquence ? Si non, pourquoi ?
- 17- Quelle est votre taux de dégradation du portefeuille de ces trois dernières années ?
- 18- Procédez-vous à des prises de provision sur créance en souffrance ? Si oui, comment et à quelle fréquence ? Si non, pourquoi ?
- 19- Connaissez-vous l'instruction 94-05 de la BCEAO relative à la règle de provisionnement des créances en souffrance ? Si oui, l'appliquez-vous ? Si oui, mais non appliquée, pourquoi ?

- 20- Procédez-vous à la cotation de votre portefeuille de crédit ? Si oui, comment et à quelle fréquence ? Si non, pourquoi ?
- 21- Respectez-vous des procédures en matière d'octroi de crédit ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- 22- Les décisions du comité de crédit et des autres instances sont-elles toujours respectées ?
- 23- Comment appréciez-vous le taux de mise en place des crédits ?
- 24- Comment les formalités de sécurisation de crédit sont-elles suivies ?
- 25- Les procédures en matière de suivi des créances en difficulté sont-elles respectées ? Si oui, comment et à quelle fréquence ? Si non, pourquoi ?
- 26- Y a-t-il une catégorie de clients ayant bénéficié d'accord de classement ? Si oui, laquelle ? Si non, pourquoi ?
- 27- Avez-vous recours à un système de contrôle ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- 28- Comment les engagements sont-ils gérés ?
- 29- Quels sont les instruments et les mesures pour le suivi des engagements ?
- 30- Quels sont les instruments et outils pour les contrôler ?
- 31- Y a-t-il un seuil de crédit déterminé par la Banque Centrale (BC)
- 32- Y a-t-il un seuil de recouvrement recommandé par la BC ?
- 33- Est-ce que les activités que vous financez arrivent à créer des emplois ?
- 34- Est-ce que vous arrivez à utiliser vos ressources de façon optimale ?
- 35- Est-ce qu'il y a une adéquation entre le service fourni et les besoins réels de la population cible et celle non cible ?
- 36- Que pensez-vous du marché concurrentiel ?
- 37- Quelle sont les répercussions de l'environnement politico-institutionnel sur les établissements financiers ?

Annexe 2: Formulaire de demande de crédit

BRS

BRS – Pays
Représentation locale
Structure Relais

DEMANDE DE PRET
Pays / Ville / Site / n° d'ordre [.....]

PROMOTEUR

Prénom :

Nom :

Date et lieu de naissance :

Sexe : masculin

féminin

Carte d'Identité Nationale n° / Permis de conduire n°

délivré le

(Si néant, voir "DOSSIER CLIENT")

Adresse personnelle :

Situation familiale : célibataire marié (e)

Divorcé (e) veuf (ve)

Nombre d'enfants à charge :

Niveau d'instruction :

Qualification :

Expérience dans le domaine :

Activité actuelle :

PROJET

Nature : création extension fonds de roulement

Activité :

Adresse d'implantation :

Description du projet :

Coût estimatif :

Montant sollicité :

Autofinancement (s'il y a lieu) :

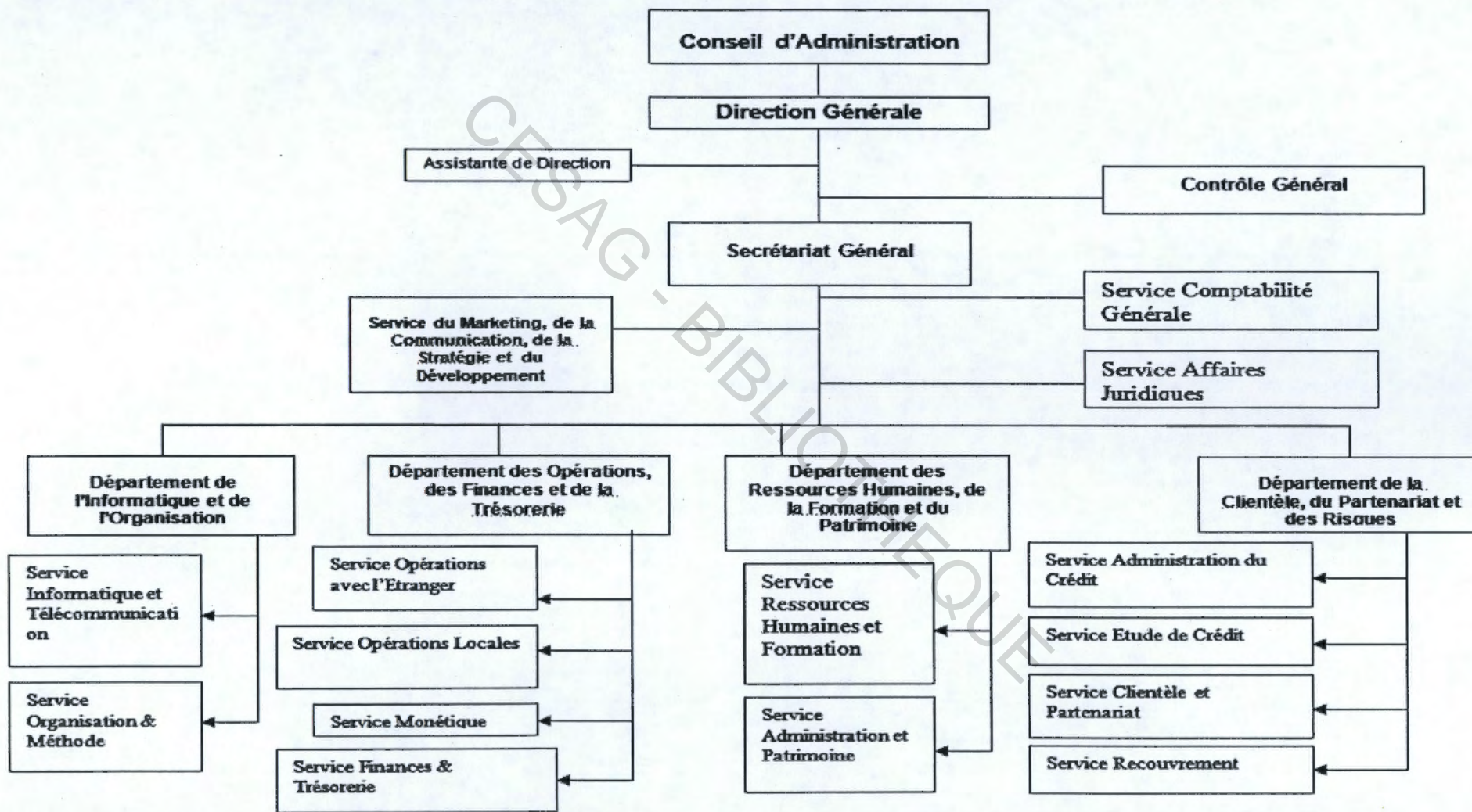
Montant du remboursement proposé par échéance :

Garantie (autre que le projet s'il y a lieu) :

.....Le.....

Signature

Annexe 3: Organigramme de la BRS-GB



Source : Service Crédit

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- 1- BARZUCCHETTI, Serge, Auteur; CLAUDE, Jean-François (1995), Evaluation de la formation et performance de l'entreprise Liaisons et convergence, Paris, 141 pages.
- 2- BOILEAU Gérard, Comprendre les comptes d'une entreprise, Groupe revue fiduciaire, Paris, 355 pages.
- 3- BOIX, Daniel, Bernard FEMINIER (2004), Manager d'équipe : le tableau de bord facile, Editions d'organisation, Paris, 274 pages.
- 4- BESSIS Joël (1995), Gestion des Risques et Gestion Actif-Passif des Banques, Dalloz, Paris, 574 pages
- 5- COLLINS Jim (2006), De la performance à l'excellence : devenir une entreprise leader, Pearson Education, Paris, 287 pages.
- 6- CUYAUBERE Thierry et Jacques MULLER (2004), Contrôle de gestion 7ème éd, Groupe revue fiduciaire, Paris, 663 pages.
- 7- CABANE Pierre (2006), L'essentiel de la finance à l'usage des managers, Editions d'Organisation, Paris, 357 pages.
- 8- DIETSCH Michel et Joël PETEY (2003), Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières, Revue banque éditeur, Paris, 199 pages.
- 9- DESMICHT François, (2007), Pratique de l'activité bancaire, 2éd. Dunod, Paris, 354 pages
- 10- FERNANDEZ Alain (2005), L'essentiel du tableau de bord, Eyrolles, Paris, 178 pages.
- 11- FEISTHAMMEL, Daniel, MASSOT, Pierre (2005), Fondamentaux du pilotage de la performance AFNOR, 203 pages
- 12- GIRAUD Françoise, Gérard NAULLEAU et Olivier SAULPIC (2002), Contrôle de gestion et pilotage de la performance Gualino éditeur, Paris, 269 pages

- 13- GUERRA Fabienne (2003), Comptabilité managériale : le système d'information comptable 3 règles d'évaluation 1^{éd}, Editions de Boeck Université, Bruxelles, 208 pages.
- 14- Harvard Business School RODIER, Jean Pierre (1999), les systèmes de mesure de la performance Editions d'organisations, Paris, 259 pages
- 15- IRIBARNE Patrick (2006), Les tableaux de bord de la performance : comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès 2^{éd.}, Dunod, Paris, 271 pages
- 16- JACOT Jacques-Henri, MICAELLI Jean-Pierre (1996), La performance économique en entreprise, Hermès, Paris, 222 pages
- 17- KALIKA Michel (1995), Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances, Economica, Paris, 436 pages.
- 18- KAPLAN S. Robert, NORTON P. David (2005), Le tableaux de bord prospectif Editions d'Organisation, Paris, 311 pages
- 19- LABADIE Axelle et ROUSSEAU Olivier (2001), Crédit management : gérer le risque clients, Economica, Paris, 238 pages.
- 20- LUSTHAUS Charles, Marie-Hélène ADRIEN, Gary ANDERSON ET Fred GARDEN (1998), Améliorer la performance organisationnelle : manuel auto évaluation, 147 pages.
- 21- LORINO Philippe (2003), Méthodes et pratiques de la performance 3^{éd.}, Editions d'organisation, Paris, 521 pages
- 22- LUSTHAUS Charles (2003), Evaluation organisationnelle : cadre pour amélioration de la performance, 260 pages.

- 23-L. BESCOS, Ph. DOBLER, C. MENDOZA, G. NAULLEAU, F. GIRAUD et V. LERVILLE ANGER (1997), Contrôle de gestion et management 4^{éd.} Editions Montchrestien, Paris, 543 pages.
- 24-MEIER Olivier (2008), Management interculturel stratégie, organisation, performance 3^{éd.} Dunod, Paris, 305 pages.
- 25-MYKITA Patrick, TUSZYNSKI Jack (2002), Contrôle de gestion : Prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance Fourcher, Paris, 287 pages
- 26-MARTORY Bernard, CROZET Daniel (2008), Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances 7^{éd.} Dumond, Paris, 315 pages
- 27-MAYEGLE François-Xavier (2010), Mutations des politiques de gestion et création de valeur, L'harmattan, Paris, 197 pages.
- 28-MATHIEU Michel (1995), l'exploitant bancaire et le risque crédit, Revue banque éditeur, Paris, 301 pages.
- 29-NDIAYE Fodé (200), Micro finance en Afrique de l'ouest : quelle viabilité ?, L'harmattan, Paris, 419 pages.
- 30-NARASSIGUIN Philippe (2004), Monnaie : banques et banques centrales dans la zone euro 1^{éd.} Editions de Boeck Université, Bruxelles, 253 pages.
- 31-ROLLANDE-BERNET Luc (2008), Principes de technique bancaire 25^{éd.} Dunod, Paris, 533 pages
- 32-SUPIZET Jean (2002), Le management de la performance durable, Editions d'organisation, 543 pages
- 33-SARDI Antoine (2002), Audit et contrôle interne bancaires, Editions AFGES, paris, 1099 pages.
- 34-SELMER Caroline (2003), Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision 2^{éd.} Dunod, Paris, 289 pages

- 35- SIRUGUET Jean-Luc (2007), Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques 2^{éd}, Revue Banque Edition, Paris, 577 pages.
- 36- VOYER Pierre (1999), Tableaux de bord de Gestion et indicateurs de performance 2^{éd}.
- 37- VAN GREUNING Hennie et Sonja BRAJOVIC BRATANOVIC (2004), Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier, Editions ESKA, Paris, 384 pages.

ARTICLES

- 1- AMBLARD M. (2007), Performance financière vers une lecture critique du résultat comptable
http://www.ebs-paris.com/recherche-communications/marc_amblard_communications_7.pdf
- 2- CAPIEZ Alain (2002), Nouvelles technologies et performance le cas de la banque à distance
http://www.afc-cca.com/archives/docs_congres/congres2001/textespdf/Capiez.pdf
- 3- GUINOT Michel (2010), Mesure de la performance du service client recouvrement,
<http://www.triadeconsulting.com/redactionnel/mesure-credit-recouvrement.php>
- 4- ROUGES Véronique (2003), Gestion bancaire du risque de non-remboursement des crédits aux entreprises : une revue de littérature.
http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2512/Rouges_afc_2003.pdf?sequence=2
- 5- La Gestion des risques est au cœur de l'activité bancaire. Le Groupe BCV consacre des ressources importantes à l'amélioration continue de sa gestion des risques (2009).

http://bcv.nsp-reports.ch/09_preview/files/fra/Gestion_des_risques.pdf

6- Analyse de projections financières et indicatrices financiers

<http://microfinancement.cirad.fr/fr/bao/pdf/plandev/chapitre8.pdf>

CESAG - BIBLIOTHEQUE